Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9570630
Centre d'intérêt: 875

Cantin, Gaëtan.

Plan directeur devant mener à la création d'un centre de ressources en agro-foresterie et environnement : Commission scolaire Seigneurie / par Gaëtan Cantin. -- [Hull?] : G. Cantin, 1993.
viii, 82, [73] f. ; 28 cm.

Résumé: f. vii-viii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr.: f. 81-82.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Techniques biologiques * Besoins de formation * Plan de developpement * Développement régional * Formation professionnelle * Corporation * Recherche et développement * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Centre de ressources en agro-foresterie et environnement

Le but visé par ce projet d'intervention était de fournir à la commission scolaire un outil lui permettant de poursuivre sa mission en faveur du développement de son territoire tout en mettant en valeur le patrimoine possédé par cet organisme public ainsi que les ressources actuellement sous-exploitées au niveau agro-forestier. Des intervenants du milieu réunis dans un groupe de travail mixte ont proposé la création d'une corporation sans but lucratif ayant une double mission - éducative et économique - et axant son action sur la recherche et le développement. L'objectif général du projet était de préparer le plan directeur qui servira à la création et au développement de ladite corporation. Les problèmes potentiels reliés à l'implantation du projet et la façon de s'y soustraire ont également été examinés.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Plan directeur devant mener à la création d'un centre de ressources en agro-foresterie et environnement
(Commission scolaire Seigneurie)

par
Gaëtan Cantin

Rapport d'intervention présenté à l'ÉNAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

HULL
Avril 1993

INT
1327

95-70630

SOUTENU
Le à Hull

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Plan directeur devant mener à la création d'un centre de ressources en agro-foresterie et environnement
(Commission scolaire Seigneurie)

par
Gaëtan Cantin

Rapport d'intervention présenté à l'ÉNAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

HULL
Avril 1993

INT
1327

95-70630

SOUTENU
Le à Hull

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Plan directeur devant mener à la création d'un centre de ressources en agro-foresterie et environnement
(Commission scolaire Seigneurie)

par
Gaëtan Cantin

Rapport d'intervention présenté à l'ÉNAP
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

HULL
Avril 1993

Remerciements

Un travail de cette envergure ne peut se réaliser sans l'aide et le support d'un certain nombre de personnes. J'aimerais d'abord remercier tout particulièrement mon épouse, Monique, et mes trois garçons, Olivier, Cyrille et Jérôme pour leur compréhension et leur amour. Aussi j'ai une pensée spéciale pour Vallier Dumont, mon supérieur immédiat et mandataire, qui s'est avéré un complice de tous les instants. Je dois encore une fière chandelle à mon directeur académique, Paul Aubry, qui a toujours su m'encourager et me remettre adroitement sur les rails de la réussite. Il ne faudrait pas oublier le comité aviseur qui a accepté avec enthousiasme de consacrer temps et énergie au profit du projet. Enfin, un mot pour Johanne Clément, la secrétaire du centre de formation qui a contribué activement à ce travail au niveau du traitement de texte, de la mise en page et d'une foule d'autres petites contributions.

Avant-propos

Le rapport d'intervention est une activité obligatoire à l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'ÉNAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

Table des matières

Remerciements ii
Avant-propos iii
Table des matières iv
Liste des tableaux et des figures vi
Sommaire vii

CHAPITRE 1: INTRODUCTION 1
1.1 L'objet de l'étude 2
1.2 Le mandat du projet d'intervention (objectifs) 3
1.3 Les résultats de l'étude (moyens) 4

CHAPITRE 2: DÉFINITION DU PROBLÈME 6
2.1 Bref rappel historique 7
2.2 Situation organisationnelle 8
2.3 Formulation préliminaire du problème 10
2.4 Importance du sujet dans le contexte régional 14
2.5 Objectifs spécifiques du projet 16

CHAPITRE 3: CADRE CONCEPTUEL 18
3.1 La commission scolaire, un gouvernement local 19
3.2 Options de la Commission scolaire Seigneurie face à la problématique 22
3.3 L'intervention de l'État en matière économique 23
3.3.1 Appellation et définition 24
3.3.2 Historique et raison d'être 25
3.3.3 Création et autonomie 28
3.3.4 Composition et rôle du conseil d'administration 30
3.3.5 Contrôle des entreprises publiques 33
3.3.6 Distinction entre intérêt public et intérêt gouvernemental 38

CHAPITRE 3: CADRE CONCEPTUEL (suite) 18
3.4 Définition d'un modèle d'intervention adaptée à une commission scolaire en matière économique 39
3.4.1 Modèle d'intervention d'une commission scolaire en matière économique 40
3.4.2 Critique des autres options possibles 43

CHAPITRE 4: DÉCISION DE LA COMMISSION SCOLAIRE 47
4.1 Justification de la création d'une corporation para-scolaire 48
4.2 Résolution de la Commission scolaire Seigneurie 49

CHAPITRE 5: ÉLABORATION DU PLAN DIRECTEUR 50
5.1 Méthodologie choisie 51
5.1.1 Composition et objectifs du comité aviseur (groupe de projet) 53
5.2 Mission et objectifs de la corporation 54
5.3 Recherche et priorisation des projets 56
5.3.1 Les opportunités de marché 56
5.3.2 Priorisation des projets retenus 60
5.3.3 Échéancier et coût des projets retenus 63
5.4 Structure organisationnelle de la corporation 66
5.4.1 Organe dirigeant 66
5.4.2 Structure administrative 68
5.5 Financement et stratégie de développement 72

CHAPITRE 6: SYNTHÈSE ET CONCLUSION 74

BIBLIOGRAPHIE 80

ANNEXES 83
ANNEXE "A": Papineau en marche vers sa vocation de PAYS DE L'OR VERT
ANNEXE "B": Résolution concernant le plan d'utilisation des terres de la Commission scolaire Seigneurie
ANNEXE "C": Mission et finalité de la Commission scolaire Seigneurie
ANNEXE "D": Résolution concernant la création d'une corporation sans but lucratif
ANNEXE "E": Fiches descriptives des projets retenus

Liste des tableaux et des figures

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: Grille de priorisation des projets de recherche et de développement par une méthode de consensus d'un groupe d'experts 612

TABLEAU 2: Tableau synoptique des échéanciers et des coûts des différents projets identifiés en transfert technologique et en recherche et développement 64

TABLEAU 3: Tableau synoptique des échéanciers et des coûts des différents projets identifiés pour l'éducation du public 65

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: La recherche des opportunités de marchés 57

FIGURE 2: Structure adhocratique 69

FIGURE 3: Proposition d'une structure organisationnelle 71

Sommaire

Dans un désir de contribuer plus activement au développement socio-économique de son territoire en plus de permettre une meilleure utilisation de la terre et des facilités lui appartenant, la Commission scolaire Seigneurie a donné un mandat précis dans le cadre de ce projet d'intervention. Le mandat consistait à identifier un modèle permettant d'intervenir efficacement dans la valorisation et l'utilisation des facilités qui sont sous-exploitées au niveau agro-forestier.

L'analyse plus détaillée de la problématique révèle les aspects suivants:

- Présence d'un centre de formation professionnelle étant le seul autorisé pour toute la région et engagé dans les secteurs de l'agriculture et de l'horticulture;
- Nombreux besoins signifiés au centre, mais ne cadrant pas avec le mandat unifonctionnel d'enseignement;
- Concentration d'un bassin de ressources humaines et matérielles n'étant pas utilisées à leur plein potentiel;
- Une agriculture traditionnelle en perte de vitesse et en recherche de nouvelles orientations;
- Absence dans la région de faculté d'agriculture, d'institut de technologie agricole et de ferme expérimentale.

Le but visé était donc de fournir à la commission scolaire un outil lui permettant de poursuivre sa mission en faveur du développement de son territoire tout en mettant en valeur le patrimoine possédé par cet organisme public.

Des intervenants du milieu réunis dans un groupe de travail mixte ont proposé la création d'une corporation sans but lucratif ayant une double mission - éducative et économique - et axant son action sur la recherche et le développement. L'objectif général du projet était de préparer le plan directeur qui servira à la création et au développement de ladite corporation.

Après une brève revue de littérature menée afin de voir comment les gouvernementaux supérieurs s'y sont pris en matière de développement et stimulation de l'économie canadienne

et québécoise, nous avons tenté de démontrer que la commission scolaire est un gouvernement local et, de ce fait, est justifiée d'utiliser les mêmes moyens. Dans ce chapitre sur le cadre conceptuel, nous avons également exposé les différentes autres options qui s'offrent aux administrateurs face à la problématique. Au terme de cette partie de l'ouvrage, il est ressorti que la création d'une corporation para-scolaire sans but lucratif à vocation économique pourrait être envisagée.

En décembre 1992, un comité aviseur formé de représentants de la Commission scolaire Seigneurie, du milieu agricole et du développement économique déposait un rapport recommandant la création d'un organisme devant mener des projets reliés à l'agriculture, à la foresterie, à l'environnement et au tourisme vert. Ces quatre secteurs ont déjà été priorisés par la MRC de Papineau comme base de son développement. Le comité favorise l'implication de la commission scolaire par le biais d'une corporation de type *"société d'État"* lui donnant accès à plusieurs programmes de financement gouvernementaux à frais partagés.

Lors d'une réunion tenue le 11 janvier 1993, le Comité exécutif de la Commission scolaire Seigneurie a approuvé une résolution autorisant la démarche d'incorporation et la nomination des administrateurs provisoires. Suite à cette décision, la préparation d'un plan directeur a pu s'enclencher, donnant ainsi un outil de travail privilégié au nouveau conseil d'administration.

Le groupe de projet (comité aviseur) a donc poursuivi son travail afin de permettre la production des éléments du plan: mission et objectifs de la corporation, recherche et priorisation des projets, coûts des projets retenus, structure organisationnelle, financement et stratégie de développement. Treize (13) projets ont reçu l'aval du comité et représentent maintenant le canevas de travail pour les mois et les années à venir.

Le travail s'est terminé par une synthèse qui a permis de s'interroger sur le modèle retenu ainsi que sur quelques perspectives particulières liées au développement rural et régional. Nous y avons aussi examiné les problèmes potentiels reliés à l'implantation du projet et la façon de s'y soustraire.

CHAPITRE 1

Introduction

1. INTRODUCTION

1.1 L'objet de l'étude

A l'occasion d'une vaste relance initiée par le Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), la Commission scolaire Seigneurie prend la décision en 1989 de créer un centre dédié exclusivement à la formation professionnelle. Le Centre de la formation professionnelle Seigneurie (CFPS) se voit confier le mandat d'organiser l'enseignement dans trois (3) secteurs précis: agro-technique, commerce et secrétariat et mécanique automobile.

Il faut ici mentionner la particularité du secteur agro-technique qui avait vu la mise en place d'un centre vocationalisé à l'échelle régionale dès 1988: le Centre de formation agricole Papineau (CFAP). Ce centre a été mis sur pied grâce à une volonté de tous les intervenants impliqués et est maintenant rattaché administrativement au Centre de la formation professionnelle Seigneurie.

La Commission scolaire Seigneurie s'est donnée comme double mission de s'activer à la formation des ressources humaines de son territoire en plus de contribuer à son développement socio-économique. Le secteur de la formation professionnelle tente donc d'entretenir des liens très étroits avec tous les partenaires impliqués dans leur milieu. Plus les relations se développent, plus on s'adresse au centre de formation pour combler de nouveaux besoins et même pour assurer un leadership.

Bien que le mandat premier du centre soit de former des ressources humaines compétentes oeuvrant dans les secteurs qui lui ont été dévolus, il est appelé à intervenir fréquemment dans plusieurs dossiers qui touchent à la réalité socio-économique de la région. Lorsque le MEQ encourageait les commissions scolaires à s'imposer plus énergiquement dans leur milieu, en créant notamment des comités école-travail, il ne se doutait pas de l'ampleur des nouveaux besoins que cela ferait surgir.

Actuellement, l'organisation vit plusieurs situations qui l'obligent à sortir du cadre habituel d'un centre de formation professionnelle en agriculture et en horticulture. Le document "Papineau en marche vers sa vocation de PAYS DE L'OR VERT" présenté à l'annexe "A" donne rapidement quelques exemples concrets. En tant qu'institution qui désire être une source d'inspiration pour le milieu dans lequel elle évolue, il faut réaliser que le seul mandat de formation limite énormément l'action, spécialement en matière de recherche et de développement, et de transfert technologique.

Un élément nouveau vient s'ajouter à la prohlématique de départ. En effet, par une résolution adoptée le 12 mai 1992, le Conseil des commissaires, organe de décision suprême à la commission scolaire, vient de donner le mandat à la direction du CFPS de préparer un plan d'utiiisation de la ferme lui appartenant.

1.2 Le mandat du projet d'intervention (objectifs)

Le projet qui sera entrepris vise à fournir des solutions qui permettront de répondre aux nouveaux besoins exprimés dans les domaines de l'**agriculture**, de la **forêt**, du **tourisme vert** et de l'**environnement**. D'ailleurs, il est bon de signaler que la MRC de Papineau a ciblé ces mêmes secteurs sur lesquels elle compte appuyer son développement futur.

Par ses programmes de formation, la commission scolaire n'intervient qu'indirectement sur le plan économique. L'objectif poursuivi est de posséder les outils qui lui permettront d'élargir son mandat en touchant dorénavant la recherche et le développement, l'expérimentation, le transfert technologique, l'éducation du public, le soutien et le conseil aux entreprises, etc.

La Commission scolaire Seigneurie possède actuellement au-delà de quatre-vingt-cinq (85) hectares comprenant les facilités suivantes:

- 25 hectares de terrain cultivable;
- 60 hectares de boisé;
- 820 m^2 de serres;
- aire de compostage;
- jardin pédagogique;
- pépinière ornementale;
- diverses machineries agricoles et horticoles.

Une partie de ces facilités servent actuellement aux programmes de formation tandis que d'autres, le fond de terre par exemple, sont sous location. L'objectif de second niveau que poursuit la commission scolaire par ce projet d'intervention est donc d'optimiser la valorisation et l'utilisation de toutes les facilités lui appartenant au profit des citoyens et citoyennes de son territoire.

1.3 Les résultats de l'étude (moyens)

Après une longue période de réflexion et suite à de nombreuses discussions avec tous nos intervenants privilégiés, il appert que la création d'un nouvel organisme serait le moyen idéal qui permettrait de réaliser les objectifs mentionnés plus haut.

La venue d'un tel organisme possédant une double mission - **éducative et économique** - pourra s'avérer un formidable outil de développement régional. Au service des trois secteurs sur lesquels la MRC de Papineau compte s'appuyer pour son développement, le futur organisme deviendra un centre de ressources qui contribuera à accentuer le caractère distinctif de la région tout en lui donnant la possibilité d'ajouter de nouveaux créneaux, particulièrement dans le domaine effervescent de l'environnement.

Le mandat de ce projet d'intervention consiste donc à identifier le modèle à retenir et à élaborer le plan directeur. Ce plan pourra être remis ultérieurement au conseil d'administration qui aura entre les mains un outil de travail fort utile pour son développement.

Après une analyse plus détaillée de la problématique vécue par l'organisme mandataire, le travail se poursuivra avec une recherche conceptuelle sur la nécessité pour des organismes publics de créer des sociétés ou des corporations jouissant d'une certaine décentralisation par rapport à l'administration-mère. L'élaboration du plan directeur apparaîtra ensuite comme le coeur de l'étude avec la présentation de la méthodologie utilisée, soit le recours à un groupe d'experts ayant comme but de fournir toute une série d'avis en regard des opportunités de marché, de la priorisation des projets, du financement nécessaire, de la structure organisationnelle et des partenaires à rechercher.

Le travail se terminera par une synthèse du modèle d'intervention retenu. Ce sera alors l'occasion de s'interroger sur quelques perspectives particulières liées au développement rural et régional. Nous examinerons également les problèmes potentiels reliés à l'implantation du projet et la façon de s'y soustraire. Une conclusion viendra fermer la boucle et résumer le cheminement parcouru.

CHAPITRE 2

Définition du problème

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

Dans cette section du travail, nous effectuerons une analyse plus poussée de la problématique vécue dans l'organisation mandataire. Après un bref rappel historique, la situation organisationnelle sera abordée dans le but de bien situer le lecteur avant d'entamer la définition et l'analyse du problème. Enfin, nous tenterons de faire ressortir toute l'importance de ce sujet sur l'organisation et la communauté. On sera alors en meilleure position pour comprendre l'impact du mandat et les objectifs spécifiques poursuivis.

2.1 Bref rappel historique

Dans le but d'ériger un séminaire, les Pères Montfortains vinrent s'établir à Papineauville, en 1908, sur une petite terre abandonnée située en bordure de la rivière Outaouais. Jusqu'en 1968, ils y ont exploité une ferme devenue de plus en plus productive avec les années. La ferme fut même primée lors du concours du Mérite Agricole de 1958. En pleine révolution tranquille, les Montfortains cédèrent leur séminaire et la ferme attenante à la nouvelle Commission scolaire régionale Papineau qui créa alors la polyvalente Louis-Joseph Papineau. Les terres cultivables furent mises en location et on liquida le troupeau et la machinerie. De 1976 à 1984, la polyvalente a offert certains programmes de formation en agro-technique, utilisant occasionnellement les facilités de l'ancienne ferme. En 1988, la Commission scolaire Seigneurie, devenue propriétaire du site au

moment de l'intégration forcée des commissions scolaires (réforme du ministre Claude Ryan en 1985), décide de répondre favorablement à une recommandation d'un comité de travail qui suggère de relancer le secteur agro-technique fermé depuis plus de quatre ans. Un centre de formation agricole voit le jour et ses activités sont en progression depuis ce temps. En mai 1992, le Conseil des commissaires donne à la direction du Centre de la formation professionnelle Seigneurie (CFPS), auquel est rattaché administrativement le Centre de formation agricole Papineau, le mandat de préparer un plan global d'utilisation des terres appartenant à la commission scolaire. Le lecteur trouvera à l'annexe "B" une copie de cette résolution.

2.2 Situation organisationnelle

La Commission scolaire Seigneurie dessert une population de 15 000 personnes situées sur le territoire de l'ancienne seigneurie dite de la Petite-Nation. Ce territoire couvre la partie est du comté provincial de Papineau et recouvre la quasi-totalité du territoire de la MRC de Papineau (à l'exclusion de Thurso, Lochaber, Lac-des-Plages et Val-des-Bois).

Par le biais de ses écoles, la Commission scolaire Seigneurie offre des services d'éducation de niveau primaire et secondaire à une clientèle dite "jeune", en plus d'offrir certains programmes de formation professionnelle à une clientèle harmonisée "jeune et adulte". Plus

spécifiquement, le CFPS, centre de formation professionnelle érigé en vertu de la *Loi sur l'instruction publique* (projet de loi 107), est autorisé à dispenser les programmes suivants: horticulture ornementale, horticulture maraîchère écologique, productions animales, secrétariat, comptabilité et mécanique automobile.

Le secteur agro-technique, qui regroupe les programmes d'horticulture et d'agriculture, jouit d'une situation et d'une vocation particulière. En 1984, la région de l'Outaouais adhérait au Plan de soutien de la formation agricole des adultes (PSFA), mis en place par le Gouvernement du Québec dès 1981. Ce programme de financement vise à permettre une meilleure concertation régionale au niveau de l'estimation des besoins, de l'offre de service et de l'organisation des activités de formation. En 1988, les institutions scolaires membres de la Table régionale de la formation agricole des adultes prenaient une décision lourde de conséquences pour l'avenir de la formation agricole à la Commission scolaire Seigneurie. En effet, on dégagea un consensus sur la nécessité de déléguer l'organisation de toutes les activités de formation agricole et horticole au Centre de formation agricole Papineau. A l'avenir, ce centre pourrait intervenir tant au niveau de la formation initiale (programmes à temps plein) qu'au niveau du recyclage et du perfectionnement (programmes à temps partiel). Le CFA Papineau est donc devenu un guichet unique en matière de formation agricole au secondaire pour toute la région de l'Outaouais.

La création de ce centre permettait de rencontrer la volonté ministérielle de voir émerger dans les régions des centres d'excellence spécialisés en formation professionnelle. En outre, cela donnait l'occasion unique de se rapprocher d'un milieu considéré généralement comme traditionnaliste. La suite des événements ne tardait pas à confirmer la justesse de cette manoeuvre puisque le nombre et le volume d'activités organisées n'ont cessé d'augmenter depuis. Lors de la dernière révision de la carte des enseignements en 1991, le MEQ a confirmé la vocation de la Commission scolaire Seigneurie comme étant la seule institution autorisée à offrir des programmes en agrotechnique dans toute la région administrative 07.

2.3 Formulation préliminaire du problème

La réforme scolaire des années soixante, issue du Rapport Parent, avait pour objectifs de rendre l'école accessible à tous, d'améliorer la qualité de la formation dispensée et de rendre l'école polyvalente. En 1982, monsieur Camille Laurin, ministre de l'Éducation du Québec, dépose un Livre blanc qui dénote que la formation professionnelle est plus ou moins reliée aux besoins du marché du travail et demeure cloisonnée même dans l'école polyvalente. En 1986, le MEQ publie un plan d'action pour la relance de la formation professionnelle au secondaire. Concrètement, ce plan propose une réforme en profondeur de la formation professionnelle et s'appuie sur les principes suivants:

- établissement d'une carte nationale des programmes;
- révision du régime pédagogique et des programmes;
- harmonisation du financement et des programmes entre les réseaux "jeune" et "adulte";
- encouragement de la création de centres d'excellence basé sur un modèle associatif entre l'industrie et l'école.

En plus d'être une créature exprimant, comme nous l'avons vu plus haut, une volonté des acteurs concernés par l'organisation de la formation professionnelle agricole, le Centre de formation agricole Papineau (CFA Papineau) s'inscrivait directement dans le sens proposé par la réforme de 1986.

Soucieux de répondre aux besoins du milieu dans lequel il évolue, le CFA Papineau est également intéressé à participer au développement socio-économique du secteur agricole et horticole. D'ailleurs, il est de plus en plus fréquent qu'il reçoive des invitations à participer à différentes activités, groupes de travail, comités de développement, etc. Les intervenants reconnaissent le centre comme un partenaire majeur intéressé et contribuant au développement du secteur.

Le CFA Papineau est régulièrement en contact avec les organismes suivants: Centre d'Emploi du Canada (CEIC), Commission de formation professionnelle de l'Outaouais (CFPO), Syndicat des producteurs biologiques de l'Outaouais, Centre Travail-Québec (CTQ), Union des producteurs agricoles (UPA), Syndicat de base de l'UPA,

Comité de valorisation du secteur bio-alimentaire, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu (MMSR), Collège de l'Outaouais (CEGEP), Collège MacDonald, Coopérative Agrodor, Corporation de développement économique de Papineau (CDE), Comité d'aide au développement des collectivités de Papineau (CADC), Collège d'Alfred, Syndicat de gestion agricole de l'Outaouais (SGA), Ministère de l'Environnement du Québec (MENVIQ), Collège Héritage, Ville de Hull, Municipalité Régionale de Comté de Papineau (MRC), etc.

Tous les liens tissés avec ces partenaires gouvernementaux et socio-économiques finissent par se traduire en des actions qui marquent profondément la vie et le développement du centre; des besoins de formation sont exprimés, des commandes de cours arrivent, des ententes de services sont conclues, des invitations à participer à des comités sont reçues, des propositions de collaboration surviennent. Tout cela fait que le centre de formation professionnelle s'insère de plus en plus solidement dans son milieu pour devenir une ressource dynamique.

Cependant, cette effervescence s'accompagne d'un certain nombre de choses qui obligent le centre à sortir de son mandat premier, à savoir l'organisation et la dispensation de programmes de formation. L'institution est tentée de s'impliquer davantage dans sa communauté même si les impacts prévus sont difficiles à prévoir. Le CFA Papineau vit actuellement cette problématique. Comme il a développé certains

créneaux d'expertise, il est fréquemment appelé à intervenir à un niveau qui déborde largement du domaine de la formation. Par exemple, des producteurs agricoles désirent visiter ses installations afin de connaître les nouvelles techniques qui y sont utilisées. Aussi, des municipalités font appel à ses services pour expérimenter une nouvelle technologie les concernant au plus haut point.

La mission de la Commission scolaire Seigneurie prévoit son engagement actif en faveur du développement socio-économique des citoyens et des citoyennes de son territoire. Par contre, son mandat de base, ses programmes et sa structure sont d'abord et avant tout en fonction des services d'éducation et de formation scolaire. Le Conseil des commissaires encourage fortement le Centre de la formation professionnelle Seigneurie à s'impliquer à fond dans les dossiers de développement économique de la région. Ainsi, le directeur du CFPS siège actuellement sur les conseils d'administration de deux organismes majeurs impliqués dans le développement régional du comté de Papineau, à savoir le Comité d'aide au développement des collectivités (CADC) et la Corporation de développement économique de Papineau (CDE). Quant à lui, le responsable du CFA Papineau participe aux travaux du Comité de valorisation du secteur bio-alimentaire. Le Conseil des commissaires a maintes fois exprimé son désir de développer au maximum la vocation agricole du Centre. Sa résolution de mai 1992, à propos d'un plan de mise en valeur de la ferme, abonde dans ce sens.

La problématique rencontrée révèle que le centre de formation professionnelle, dans sa forme actuelle, ne possède ni les ressources humaines et financières, ni la structure pour s'attaquer directement aux besoins exprimés par le milieu en matière de recherche et de développement, d'essais et d'expérimentation, de transfert technologique, etc. L'agriculture traditionnelle est en perte de vitesse et recherche désespérément de nouvelles orientations. Il en va de même pour le secteur forestier. Quant à elle, l'industrie récréo-touristique essaie tant bien que mal de se faire une place au soleil. La région de l'Outaouais est dépourvue de faculté d'agriculture, d'institut de technologie agricole et de ferme expérimentale. Le transfert technologique se fait habituellement à partir d'expérimentations vécues dans les régions avoisinantes incluant celle de l'est-ontarien.

2.4 Importance du sujet dans le contexte régional

La conquête des marchés - régional, national ou international - exige la présence d'entrepreneurs en pleine possession de savoirs-faire de plus en plus complexes. Les défis posés par l'économie mondiale sont énormes et seule une préparation adéquate des ressources humaines pourra être gage de réussite. En ce qui a trait à la région de l'Outaouais, c'est dans le comté de Papineau que l'on retrouve le plus grand nombre de structures associées à l'agriculture. Malgré le phénomène de consolidation qui a touché durement le secteur agricole depuis les années soixante-dix, nous devons constater la présence

d'un bon nombre d'organismes qui assurent encore un certain dynamisme. L'industrie laitière a certes perdu beaucoup de son lustre, mais le sol continue d'être utilisé et les producteurs actuels et futurs cherchent à diriger leurs énergies vers des solutions plus prometteuses en terme de qualité de vie.

La région de l'Outaouais est celle dont la proportion d'agriculteurs à temps partiel est la plus grande au Québec avec plus de 70% des fermes en opération. Ce phénomène maintient une progression constante et crée une pression considérable sur les services connexes à l'agriculture qui ont tendance à péricliter. Le nombre de terres en friche s'accroit, particulièrement sur les sols à moins bon potentiel. Enfin, on assiste à une tendance vers l'utilisation de techniques de production plus respectueuses de l'environnement.

C'est donc dans ce contexte que s'inscrit la réflexion actuelle concernant la mise en valeur des terres appartenant à la Commission scolaire Seigneurie. La consolidation et la relance du secteur agricole doit nécessairement en tenir compte. Des phénomènes semblables sont aussi observables du côté de l'industrie forestière où l'on assiste à une baisse du volume de bois scié, au vieillissement des infrastructures de fabrication de la pâte et du papier et à l'arrivée de nouvelles exigences environnementales.

Une évidence saute aux yeux lorsqu'on tente d'identifier les solutions permettant de donner un nouveau souffle au secteur primaire. En effet, le changement souhaité et souhaitable doit passer par une prise

en main de la part des intervenants de la base. De plus, ce changement doit être catalysé par la présence d'organismes mandatés pour intégrer la fonction de recherche et de développement. Des idées nouvelles qui pourront être analysées, scrutées, essayées, démontrées et enfin transférées aux agents économiques du milieu.

Le but de ce projet n'est pas de faire l'apologie de la recherche et du développement mais plutôt de trouver une solution innovatrice qui permettra:

A. De poursuivre et d'accentuer la mission de la Commission scolaire Seigneurie en faveur du développement socio-économique de la région;

B. De mettre en valeur le patrimoine possédé par cet organisme public;

C. De venir combler un vide évident en matière de recherche et de développement appliqué aux secteurs d'intérêt de son territoire.

2.5 Objectifs spécifiques du projet

Un mandat précis a été donné à la direction du Centre de la formation professionnelle Seigneurie par le Conseil des commissaires de la Commission scolaire Seigneurie concernant la mise en valeur des terres lui appartenant. Cette mise en valeur doit s'effectuer en harmonie avec la mission de la commission scolaire (voir l'annexe "C")

de contribuer au développement socio-économique de sa région d'appartenance.

Les intervenants du milieu, réunis dans un groupe de travail, ont proposé la création d'une entité administrative ayant une double mission - éducative et économique - et axant son action sur la recherche et le développement. L'objectif général du projet est de préparer un plan directeur qui servira à la création et au développement de ladite entité administrative.

Plus spécifiquement, ce plan directeur contiendra les éléments suivants:

1. Une définition de la mission, des objectifs et des champs d'intervention de la future entité administrative;

2. Une recherche sur les opportunités de marché, c'est-à-dire sur les projets présentant des perspectives intéressantes;

3. Une priorisation des projets retenus et un plan d'action concernant le financement de l'opération;

4. Une proposition de structure organisationnelle et de composition du conseil d'administration de la future entité administrative.

CHAPITRE 3

Cadre conceptuel

3. CADRE CONCEPTUEL

Au cours de ce chapitre, nous tenterons de voir comment le mandataire - la commission scolaire - peut s'inspirer des actions qui ont été entreprises par les gouvernements supérieurs face à une problématique semblable. Après avoir situé la commission scolaire comme gouvernement local, nous décrirons les options qui s'offrent à elle dans la recherche d'une solution efficace. Nous présenterons ensuite une revue de littérature portant sur l'intervention de l'État à la poursuite d'objectifs économiques. Enfin, nous essaierons de dégager la meilleure option possible à la lumière des expériences vécues par les gouvernements provincial et fédéral depuis les quarante dernières années.

3.1 La commission scolaire, un gouvernement local

Dussault et Borgeat (1984), dans leur Traité de droit administratif, expliquent le phénomène de décentralisation territoriale qui "*reconnaît à un organe représentatif d'une collectivité une compétence limitée sur un territoire donné et une certaine forme d'autonomie*". En effet, au Québec, les corporations municipales et scolaires forment réellement des gouvernements locaux puisqu'ils rencontrent les trois critères suivants en plus de la personnalité juridique:

- possibilité pour la collectivité d'élire les agents qui la gouvernent;
- pouvoir d'instituer des tâches et des réglementations afin d'exercer ses compétences propres;

- pouvoir de taxation et d'établissement d'un budget.

Les corporations scolaires sont toutes régies par une loi cadre, la *Loi sur l'Instruction publique*, qui en détermine le mode d'établissement, les structures administratives et le mode de fonctionnement. Gélinas (1975) parle de décentralisation territoriale *unifonctionnelle* pour les commissions scolaires car elles ne s'occupent que d'éducation (services d'enseignement élémentaires et secondaires). Il juge aussi que *"ces structures demeurent extrêmement dépendantes de la tutelle du ministère (de l'Éducation)..."*

D'après Dussault et Borgeat (1984), *"les corporations scolaires n'ont d'autres fins que l'éducation de la population domiciliée sur leurs territoires"*. La loi leur accorde trois catégories de pouvoir pour remplir leurs tâches:

- mise sur pied et gestion pédagogique des services d'enseignement;
- gestion des biens meubles et des immeubles;
- pouvoir de taxation foncière et d'emprunt.

Les commissions scolaires sont soumises à de multiples contrôles de la part du ministère de l'Éducation même si elles constituent un véritable palier de gouvernement. Comme le souligne Lajoie (1984), *"cette décentralisation n'est pas très grande, malgré l'apparente autonomie des commissions scolaires"*.

De toute manière, la *Loi sur l'instruction publique* permet au gouvernement provincial de créer sur le territoire du Québec, des corporations ou des municipalités scolaires, communément appelées des commissions scolaires qui sont administrées par des commissaires élus.

Dussault et Borgeat (1984) nous apprennent que *"pour fins d'élection, les commissaires... doivent, tous les trois ans, diviser leur municipalité scolaire en quartiers."* Le nombre de quartiers varie de cinq à douze selon l'importance de la population d'âge scolaire. Les commissaires doivent, sauf pour le cas de parents-commissaires qui n'ont pas le droit de vote, avoir été élus au suffrage universel afin de siéger au Conseil des commissaires. Ce conseil exerce ses pouvoirs administratifs par le biais de résolutions adoptées au cours de sessions régulières ou spéciales. Un comité exécutif est nommé chaque année par le Conseil des commissaires afin de mettre à exécution ces résolutions.

C'est le Conseil des commissaires qui décide de constituer des écoles ainsi que le niveau et le type d'enseignement qui y sera dispensé. Par exemple, à la Commission scolaire Seigneurie, le Centre de la formation professionnelle Seigneurie (CFPS) est une école reconnue au sens de la Loi sur l'instruction publique qui dispense des programmes de formation professionnelle de niveau secondaire. La commission scolaire a autorité sur toutes ses écoles réparties sur son territoire. Un directeur général est engagé par chaque commission scolaire pour assurer sa gestion et exécuter les décisions de son conseil d'administration. Le directeur général est assisté par des directeurs de service qui voient plus spécifiquement aux services éducatifs et à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

3.2 Options de la Commission scolaire Seigneurie face à la problématique

Devant les nouveaux besoins exprimés par le milieu et le désir de s'impliquer à fond, le Centre de la formation professionnelle Seigneurie est tenté d'élargir son mandat dans le but d'agir plus directement en matière de développement économique. L'utilisation optimale des facilités existantes sur le site de l'ancienne ferme des Pères Montfortains ne peut non plus se réaliser uniquement à partir des programmes de formation offerts au centre.

Quatre options s'offrent dès lors aux administrateurs de la commission scolaire (le Conseil des commissaires):

(1) Comme organisme bénéficiant d'une décentralisation territoriale, les commissions scolaires ont été instituées par le gouvernement du Québec pour ne s'occuper que d'une seule tâche: l'éducation. Dans ce sens, le statu quo, c'est-à-dire le refus de s'engager dans d'autres actions que des projets de formation, devient une alternative envisageable;

(2) Une seconde solution consisterait à confier la gestion de la ferme et de certains autres projets spéciaux au Centre de la formation professionnelle Seigneurie (CFPS) à même sa structure existante;

(3) Une autre possibilité serait d'encourager une entreprise ou une firme extérieure à utiliser les facilités et l'expertise existantes à

la commission scolaire dans le but de monter des projets en réponse aux besoins actuellement exprimés;

(4) La quatrième option viserait à créer un organisme de type société d'État, sous le contrôle de la commission scolaire, et ayant comme objectif de piloter des projets de recherche, de développement et de transfert technologique en rapport avec les orientations économiques du territoire.

Mais avant de discuter plus à fond de ces quatre options, voyons d'abord comment les gouvernements centraux ont agi au cours des quarante dernières années en matière de développement et de stimulation de l'économie canadienne et québécoise.

3.3 L'intervention de l'État en matière économique

A partir de la Deuxième Guerre Mondiale, mais plus particulièrement entre 1960 et 1980, le Canada et le Québec ont créé de nombreuses sociétés pour contribuer au développement de l'économie canadienne et québécoise. Comme le souligne Barbe (1985) dans un important traité sur les entreprises publiques:

"... démontrant que l'État est devenu le plus gros capitaliste, puisque l'ensemble des actifs des entreprises publiques canadiennes totalisaient en 1980, 127 milliards $ ... L'État est à son compte dans la production, le transport et la distribution d'électricité; il exploite des acieries, fabrique des avions, des médicaments, etc. Non seulement fabrique-t-il, mais il oeuvre aussi dans les services: transports, communications, assurances, etc."

3.3.1 Appellation et définition

Les nombreux auteurs qui ont écrit sur l'intervention des gouvernements dans l'économie utilisent toute une panoplie d'expressions pour identifier les entreprises publiques: corporations publiques, corporations de la Couronne (Crown corporation), sociétés d'État, sociétés de la Couronne, compagnies de l'État, entreprises d'État, sociétés publiques, etc. Tout au cours de ce travail, nous utiliserons principalement le terme préféré par Barbe (1985), soit les entreprises publiques. Notons au passage que le gouvernement fédéral utilise toujours l'expression **société de la Couronne** alors que du côté du gouvernement du Québec, c'est le terme **société d'État** qui est employé.

Quant à la définition de l'entreprise publique, Delion (1959) affirme qu'elle doit être basée sur trois critères: appropriation publique, personnalité juridique propre, dédiée à une tâche économique.

3.3.2 Historique et raison d'être

Au Canada, trois grandes raisons ont favorisé la création et le développement des entreprises publiques. Tout d'abord, dans une volonté de contribuer à l'unification du pays, des entreprises comme le Canadien National (CN), la Société Radio-Canada et Air Canada ont successivement vu le jour, afin, comme le mentionne Barbe (1985), "*de relier ou de souder ensemble ce vaste territoire, de maintenir des liens entre ces dix États fédérés et également d'arrimer les principaux groupes*".

Ensuite, l'expansion des corporations de la Couronne s'est considérablement accrue durant la Deuxième Guerre Mondiale, entre 1939 et 1945. Durant cette période, trente-deux sociétés furent créées. Dans un document produit pour le compte du Conseil économique du Canada, Knubley (1987) rapporte que:

> *"During World War II, the federal government frequently employed government enterprise in the corporate form in order to run what was essentially a planned economy... About 230 000 people, or one-sixth of the entire working force found employment in government-owned plants."*

Ces entreprises, mises sur pied en vue de contribuer à l'effort de guerre furent liquidées à la fin de celle-ci, sauf pour quelques-unes qui modifièrent leurs objectifs.

Plus récemment, un troisième et dernier facteur est intervenu pour motiver la création des entreprises publiques. En effet, nous assistons depuis la fin de la Seconde Guerre à la naissance de sociétés d'État ayant pour objet de développer l'économie canadienne. Trebilcock et Prichard (1983) observent que *"perhaps the most common rationale offered for public enterprise is the encouragement of economic activities directed to nation-building and community development".*

Au Québec, c'est à partir de l'élection du gouvernement Lesage en 1960 que la Révolution tranquille a pu prendre son envol. En 1961, le Premier ministre du Québec déclare:

> *"... le seul puissant moyen que nous possédons, c'est l'État du Québec... Si nous refusons de nous servir de notre État, par crainte ou préjugé, nous nous priverions alors de ce qui est peut-être l'unique recours qui nous reste pour survivre comme minorité".*

Depuis cette date, Fournier (1979) note également que la *"création et le développement d'entreprises publiques a été un des instruments privilégiés par le gouvernement du Québec pour la réalisation de ses objectifs économiques".* Le programme du Parti Québécois de 1975 indique bien cette tendance lorsqu'il propose de *"favoriser comme forme prioritaire d'intervention de l'économie une extension soutenue du secteur public, particulièrement dans les secteurs dont l'impact*

est majeur sur l'orientation du développement économique". Réaffirmant la volonté exprimée par Jean Lesage neuf ans plus tôt, Jacques Parizeau, qui deviendra ministre des Finances du Québec en 1976, proclamait déjà en 1970:

> *"Au Québec, il faut faire intervenir l'État. C'est inévitable. C'est ce qui nous donne une allure plus à gauche. Si nous avions au Québec, 25 entreprises Bombardier et si nous avions des banques très importantes, la situation serait peut-être différente. Nous n'avons pas de grosses institutions, il faut donc les créer."*

Les auteurs qui ont étudié les objectifs économiques poursuivis par les sociétés d'État du Québec ont identifié les éléments suivants:

- transformation de la structure industrielle et coordination des investissements;
- contrôle de l'économie par les Québécois francophones;
- encouragement de la PME québécoise;
- création d'emplois et augmentation des compétences en gestion;
- développement des régions.

L'État moderne du Québec a vraiment utilisé la formule de l'entreprise publique avec beaucoup d'ardeur puisque la valeur des actifs du secteur économique public du Québec est passé de 17,7% à 37,7% de l'ensemble des provinces de 1958 à 1980.

3.3.3 Création et autonomie

Selon Barbe (1985), la création des entreprises publiques peut se faire selon deux modalités différentes. En effet, *"... Un principe traditionnel de droit public canadien veut qu'une personne juridique - qu'elle soit publique ou privée - ne puisse être créée que par une loi ou qu'en vertu d'une loi."* Aussi, poursuit le juriste, *"les entreprises publiques canadiennes - fédérales, provinciales ou municipales - ont été créées jusqu'à maintenant soit par une loi spéciale du Parlement, soit en vertu d'une loi générale sur les sociétés ou les compagnies."*

La façon d'établir les entreprises publiques aura un impact majeur sur le degré d'autonomie de cette nouvelle entité face à son *"créateur"*. Le professeur Garant (1991) mentionne que *"l'incorporation avait pour but spécifique de procurer l'autonomie, facteur indispensable d'une gestion efficace en matière industrielle, commerciale ou quasi commerciale"*. Le Rapport Lambert de 1979, issu de la *Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité*, constate également:

> *"Il est clair que les gouvernements, en adoptant cette structure de constitution en sociétés, visent à profiter de l'autonomie, de la souplesse et des compétences spéciales qui permettent à la société du secteur privé de devenir un instrument fructueux d'exploitation".*

Dans une très large majorité, les analystes reconnaissent qu'au Canada, les gouvernements ont eu recours à la création des entreprises publiques, non pas pour des raisons idéologiques, mais plutôt pour exécuter des tâches précises dans les secteurs du transport, des ressources naturelles, des communications et de la culture. Comme l'écrivait le politicologue Hodgetts (1970):

> *"The reason for adopting the corporate rather than departemental form are to be found in certain characteristics of the corporation which, it has always been alleged, make it more appropriate agency for embarking on business or commercial activities."*

Garant (1991) poursuit dans la même veine en précisant sa pensée:

> *"Il n'est pas nécessaire de pousser très loin l'analyse pour démontrer que l'entreprise d'État incorporée constitue pour le pouvoir politique un instrument mieux adapté à l'exécution de certaines opérations à l'intérieur du secteur économique que ne le serait une unité administrative, tel un ministère."*

Mais pourquoi une entreprise publique sera-t-elle incorporée par une loi spéciale ou en vertu d'une loi générale? Si la réponse à cette question est loin d'être claire, la tendance observée depuis les dernières années va dans le sens d'un élargissement

du Pouvoir exécutif - le gouvernement - au profit du Pouvoir législatif - le Parlement . Barbe (1985) note que la procédure d'établissement de corporation par des lettres patentes en vertu d'une loi générale *"est évidemment beaucoup plus rapide que l'adoption d'une loi particulière. Toutefois, elle a le désavantage de réduire considérablement le contrôle gouvernemental et parlementaire..."* Nous reviendrons bientôt sur cet aspect.

D'autres analyses comme la Commission Lambert (1979) et le Livre bleu du Bureau du Conseil privé (1977) rejoignent grosso modo cette opinion. Par contre, la Commission Thinel (1971) hésite au sujet de la création de la Société des alcools du Québec (SAQ):

> *"(La SAQ) pourrait être constituée en vertu d'une loi spéciale - c'est le cas de SOQUEM - ou tout simplement par une charte obtenue en vertu de la Loi des compagnies - c'est le cas de SIDBEC. Nous n'avons pas de préférence pour l'une ou l'autre formule; ce qui importe, c'est que la Société soit gérée par un conseil d'administration choisi avec grand soin..."*

3.3.4 Composition et rôle du conseil d'administration

Alors que pour les compagnies du secteur privé, les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée des actionnaires, il en va tout autrement pour les entreprises publiques. L'État, actionnaire unique détermine les solutions pour composer le conseil d'administration de ses sociétés.

Encore une fois, c'est Barbe (1985) qui pousse l'étude plus en avant en identifiant trois types de conseils d'administration chez les entreprises publiques. Il y a d'abord la solution de la représentation des divers intérêts comme les travailleurs, les consommateurs (usagers), les groupes ethniques, les régions géographiques ou les bailleurs de fonds. Deuxièmement, on peut reconnaître la solution étatiste, héritée du droit public français, qui prétend que *"l'entreprise publique est la propriété et l'instrument de l'État"*, donc administrée par des fonctionnaires assujettis au pouvoir hiérarchique et même par des politiciens. Une troisième solution dite autonomiste s'inspire plus de la philosophie anglo-saxonne qui veut que le conseil d'administration soit formé d'administrateurs compétents et autonomes.

Au Canada, c'est habituellement la solution autonomiste qui est adoptée alors qu'au Québec, la solution étatiste obtient plus de popularité. Dans bien des cas, le gouvernement du Québec préfère une solution mixte où il nomme quelques fonctionnaires et une majorité d'administrateurs chevronnés.

Au sujet du rôle des conseils d'administration des entreprises publiques, le Livre bleu de 1977 estime *"qu'ils sont vraiment responsables de l'administration des affaires de leur société de la Couronne... dans le cadre d'objectifs globaux définis par le gouvernement et le Parlement. Il leur demandera des comptes sur la façon dont ils auront exercé leurs responsabilités"*. Par son pouvoir de nomination, le gouvernement tente d'apporter

aux conseils d'administration les éléments nécessaires à la poursuite de ses intérêts. Malheureusement, ces intérêts sont vastes et complexes et il n'est pas toujours évident pour les administrateurs de les suivre, eux qui sont plutôt habitués à maximiser le rendement économique.

Généralement, les conseils d'administrations des entreprises publiques canadiennes élaborent et définissent la politique de l'entreprise tout en contrôlant les opérations, laissant à la direction un rôle d'exécution des décisions du conseil.

Dans une étude de cas présentée à un symposium, Latouche (1984) dénote la difficulté pour les gouvernements d'utiliser réellement les conseils d'administration comme mode de transmission de leurs directives envers les entreprises publiques:

> *"... boards rarely play a very important role, no more so than in the private sector, but that when they do, they serve as a forum for the expression and conciliation of various views and rarely as a conduit for government directives".*

Faucher (1981) renchérit même en regard de l'autonomie des conseils d'administrations lorsqu'il affirme que:

> *"Les administrateurs des entreprises d'État s'approprient et utilisent l'espace identifié entre l'économie publique et l'économie privée comme champ de manoeuvre pour faire échec tant à l'influence du secteur privé qu'aux contrôles bureaucratiques du gouvernement".*

3.3.5 Contrôle des entreprises publiques

Après avoir abordé aux sections précédentes les questions de la création, de l'autonomie et de la composition du conseil d'administration, il convient maintenant d'amorcer une réflexion concernant le contrôle des entreprises publiques.

Durant la période de 1977-1985, le contrôle des entreprises publiques a fait l'objet d'une profonde réflexion de la part du gouvernement fédéral plus particulièrement. En 1977, le gouvernement du Canada publie un document contenant une série de propositions sur la direction, le contrôle et l'imputabilité des corporations de la Couronne. La parution de ce texte, que les analystes ont baptisé Livre bleu, a été suivi par la mise sur pied d'une Commission royale d'enquête sur la gestion financière et l'imputabilité des corporations de la Couronne (Commission Lambert, 1979). Ensuite, le projet de loi C-27 fut présenté à la Chambre des Communes mais n'a jamais été adopté. Un

peu plus tard, un symposium national a été organisé à Ottawa par le Conseil économique du Canada (septembre 1984) dans le but d'examiner encore cette question. Enfin, le Conseil économique du Canada publiait en 1984 une analyse et des recommandations ayant pour objet d'améliorer le contrôle exercé sur les sociétés de la Couronne au Canada.

Mais pourquoi donc tout ce brassage d'idées sur la question de contrôle des entreprises publiques? D'une part, le gouvernement désire fixer des normes et un système afin d'effectuer un contrôle efficace, assurer une direction claire et enfin demander des comptes. D'autre part, il est important pour les administrateurs des sociétés publiques d'être isolés du processus politique qui se heurte fréquemment à l'intérêt public. Comme l'exprimait le député Stanley Knowles en 1970:

> *"Je comprends que l'on avance fréquemment à la Chambre que les sociétés de la Couronne sont des organismes indépendants et qu'après les avoir établies, nous ne devons pas gêner leur administration courante... mais à certains moments la ligne de démarcations entre l'administration courante et la politique générale est un peu estompée. Je soutiens que nous ne devrions pas entraver l'administration courante, mais lorsqu'une société de la Couronne... prend des initiatives en matière de politique générale et de principe qui déplaisent au Parlement, je pense alors que nous devrions le signaler..."*

Gélinas (1980) avance cinq causes justifiant l'accentuation des contrôles sur les entreprises publiques:

- l'accroissement du nombre des sociétés d'État qui a donné aux politiciens le sentiment de perdre le contrôle de la situation;

- les difficultés financières de plusieurs sociétés d'État face à un environnement de plus en plus compétitif;

- la conception qu'une société d'État reste un instrument de développement économique entre les mains du gouvernement qui peut s'en servir;

- la confusion plutôt généralisée quant aux rôles et aux orientations des sociétés d'État;

- la recherche d'un équilibre entre le ministre des Finances, le ministre sectoriel, le Conseil du Trésor et le Conseil exécutif.

Même si, traditionnellement, leurs créateurs ont voulu donner l'autonomie la plus large possible aux entreprises publiques engagées dans le développement économique, les gouvernements se sont sentis obligés, au cours des dernières années, de renforcer les contrôles exercés sur ces organismes.

Les auteurs (Garant (1991), Barbe (1985), Gélinas (1975), Berkowitz et Kotowity (1985)) évoquent trois catégories de

contrôle: le contrôle gouvernemental, le contrôle parlementaire et celui du Vérificateur général. Gélinas (1975, 1980) insiste sur une quatrième forme de contrôle des sociétés d'État: le contrôle de l'opinion publique.

On convient habituellement que le contrôle gouvernemental porte sur les aspects suivants:

- fixation de la mission et des objectifs;
- nomination des membres du conseil d'administration;
- nomination du directeur général;
- approbation des règlements généraux;
- approbation des budgets;
- approbation d'un plan de développement;
- approbation des emprunts;
- pouvoir de donner des directives;
- habilité à déclarer des dividendes;
- approbation de la création des filiales;
- pouvoir d'exiger la production de rapports.

En pratique, ce contrôle est exercé par plusieurs autorités gouvernementales comme le Conseil du Trésor, le ministre désigné, le Conseil des Ministres ou le ministre des Finances. Quant au contrôle parlementaire, il est plus difficile à cerner. En principe, le Parlement possède de larges possibilités d'inter-

vention dans la vie des entreprises publiques. Toutefois, il est généralement peu informé de l'organisation et du fonctionnement des sociétés d'État et n'est donc très peu en mesure d'en évaluer la performance. Ce contrôle se fait au moyen des mécanismes suivants:

- approbation du rapport annuel et des états financiers;
- formulation des questions parlementaires;
- motion pour production de documents d'information;
- mise sur pied de commissions parlementaires;
- institution des commissions d'enquêtes et de comités consultatifs;
- proposition de lois spéciales;
- approbation du Budget des dépenses.

Le troisième type de contrôle est celui du Vérificateur général qui a le mandat de la part du gouvernement de vérifier les comptes et les opérations financières des entreprises publiques du Québec et du Canada.

Gélinas (1975, 1980) prétend que l'opinion publique peut exercer une certaine forme indirecte de contrôle sur les entreprises publiques. Selon lui, la présence d'articles de journaux ou de reportages sur les sociétés d'État influencent l'opinion publique qui, à son tour, aura un impact sur les parlementaires et le gouvernement.

Barbe (1985) conclut son chapitre sur le contrôle des entreprises publiques en posant une question fondamentale: *"Comment respecter le principe du gouvernement responsable sans trop restreindre la marge discrétionnaire des administrateurs?"* Gélinas (1980) reconnaît également la difficulté, pour le gouvernement *"d'établir l'équilibre délicat entre un contrôle exagéré et l'absence de contrôle afin de ne pas aller à l'encontre de la raison d'être d'une société de la Couronne".*

Comme le souligne, fort pertinemment à notre avis, Fournier (1979), il est important que le gouvernement trouve le moyen administratif adéquat s'il *"veut utiliser les sociétés d'État comme instruments de sa politique économique".*

3.3.6 Distinction entre intérêt public et intérêt gouvernemental

Dans un document préparé pour le compte du Conseil économique du Canada, Berkowitz et Kotowitz (1985) abordent une nouvelle question:

> *"An important distinction be made is between the public interest in broad terms and the narrow short term interests of the government of the day. A democrative representative government ultimately is responsible to the voters... However, the short run interests of the government of the day may, at least temporarily, diverge from the long run interests of the voters..."*

A cause de cela, il sera alors nécessaire de prévoir des mécanismes ou des contrôles qui réduiraient la tentation des politiciens au pouvoir d'utiliser les entreprises publiques afin d'obtenir des gains politiques à court terme. La meilleure façon d'éviter le conflit entre les objectifs à court et à long terme du gouvernement serait de spécifier clairement et précisément les objectifs des sociétés d'État, et d'éviter de leur donner une mission trop floue et trop ambitieuse. La révision périodique des objectifs permettrait également de vérifier la pertinence de l'existence de chaque entreprise publique.

3.4 Définition d'un modèle d'intervention adaptée à une commission scolaire en matière économique

Nous venons de voir que les gouvernements supérieurs ont créé de nombreuses entreprises publiques afin de réaliser certains objectifs économiques bien précis. Les gouvernements ont voulu donner un maximum d'autonomie et de souplesse aux sociétés d'État dans l'exécution de leurs tâches commerciales. Par contre, cette façon de faire présente le désavantage de réduire le contrôle gouvernemental et parlementaire sur ces sociétés. Par son pouvoir de nomination des administrateurs des entreprises publiques, le gouvernement exerce un certain contrôle sur celles-ci en plus de tenter d'apporter aux conseils d'administration les éléments nécessaires à la poursuite de ses intérêts. Dans le but de renforcer le contrôle gouvernemental et parlementaire sur

les sociétés d'État, un certain nombre de propositions ont été formulées ces dernières années. Parmi les plus importantes, soulignons celles touchant à l'approbation d'un plan de développement, à l'approbation des emprunts, au pouvoir de donner des directives, à l'approbation de créer des filiales et au pouvoir d'exiger la production de rapports.

Tout le défi consite à donner suffisamment d'autonomie aux entreprises publiques dans la poursuite de tâches économiques, en s'assurant que ces mêmes sociétés demeureront des instruments au service de la politique économique des gouvernements. Enfin, il est nécessaire d'établir des mécanismes qui réduisent le conflit entre les intérêts à court et à long terme des gouvernements.

3.4.1 Modèle d'intervention d'une commission scolaire en matière économique

Afin de développer et stimuler l'économie canadienne, le gouvernement du Canada n'a pas hésité à donner la vie à des entreprises comme Pétro-Canada, Téléglobe Canada et Énergie Atomique du Canada. Quant à lui, le Québec s'est également servi de cette possibilité dans la poursuite d'une meilleure mainmise sur son économie. SIDBEC, SOQUIA, REXFOR, Hydro-Québec sont des entreprises qui font aujourd'hui la fierté de bon nombre de Québécois.

Tout comme les gouvernements supérieurs, certaines collectivités locales ou corporations municipales interviennent de plus en plus dans la vie économique en créant des corporations dites para-municipales. Ces corporations jouent un rôle semblable à celui des sociétés d'État. Leurs interventions se rencontrent principalement dans les secteurs:

- du transport en commun;
- de l'électricité;
- de la téléphonie;
- de l'habitation;
- de la culture et des loisirs;
- du développement économique.

Barbe (1985) indique qu'*"il s'agit d'une formule de gestion qui pourrait être étudiée et exploitée davantage. On pourrait par exemple mettre sur pied des sociétés de développement régional comme la **Société d'aménagement de l'Outaouais**".*

Bien qu'étant un gouvernement local unifonctionnel, la commission scolaire qui offre des programmes de formation professionnelle pourrait obtenir un meilleur impact en matière économique en utilisant la formule des sociétés d'État. A l'instar des corporations municipales, les corporations scolaires ont l'opportunité de créer des corporations para-scolaires en vertu de la *Loi sur les compagnies*. Cette loi provinciale permet d'obtenir des lettres patentes nécessaires à l'existence d'une

société d'État voyant le jour sans le recours à une loi spéciale du Parlement.

La Commission scolaire Seigneurie est présentement propriétaire d'un patrimoine public légué par la congrégation des Pères Montfortains et qui pourrait être mis en valeur pour tenter d'atteindre des objectifs de développement économique propres à son territoire. La création d'une corporation para-scolaire sans but lucratif à vocation économique pourrait donc être envisagée. Il s'agirait, selon nous, d'une des toutes premières initiatives en ce sens a Québec.

Ce modèle comporterait les possibilités suivantes:

- élargissement des interventions économiques ou commerciales, plus particulièrement au niveau de la recherche, du développement et du transfert technologique;
- admissibilité à des programmes de financement gouvernementaux s'adressant à des organismes autres que ceux de l'éducation;
- gestion d'une exploitation agricole avec plus de souplesse;
- implication plus directe dans le développement économique du territoire;

- émancipation des liens entretenus avec les partenaires socio-économiques et gouvernementaux;
- autonomie accrue nécessaire à la présentation et au déroulement de projets spéciaux.

En outre, le modèle proposé comporte l'avantage de faire "grandir" l'institution qu'est la commission scolaire, en lui donnant l'opportunité de toucher à de nouvelles fonctions économiques. En plus d'augmenter son prestige dans son milieu et même au-delà, l'implication de la commission scolaire dans des projets de recherche et d'expérimentation contribuera à resserrer les liens avec les intervenants du milieu socio-économique. Ce dernier point n'est certes pas à négliger.

3.4.2 Évaluation des autres options possibles

En début de chapitre, nous avons identifié trois autres options possibles pour le Conseil des commissaires en réponse à la problématique rencontrée. Premièrement, le statu quo ne révèle qu'un seul avantage, à savoir l'économie d'énergie et de ressources. En revanche, cette solution ne s'attaque aucunement à la problématique identifiée. De plus, elle est synonyme de stagnation et, éventuellement, de recul. Enfin, le statu quo pourrait même conduire à un dépérissement de la forêt et des terres appartenant à la commission scolaire.

La seconde solution consistait en une gestion directe par le Centre de la formation professionnelle Seigneurie (CFPS) à l'intérieur de la structure habituelle de l'organisation. Bien que cette option présente un avantage de simplicité d'action, elle cache cependant une grave difficulté puisqu'elle ne permet pas d'aller chercher des sources de financement pour des projets autres que ceux touchant à la formation. Aussi, la gestion directe comporte l'inadéquation de la structure scolaire en vue de réaliser des objectifs comme la gestion d'une ferme ou la réalisation de projets d'expérimentation. L'impact des interventions sur le développement économique du territoire resterait très marginal avec cette solution. En dernier lieu, il faut convenir que la structure normale d'un organisme vouée à l'éducation ne permet pas l'autonomie nécessaire au bon déroulement de projets spéciaux à caractère économique.

Troisièmement, nous avons prétendu qu'il serait envisageable qu'une entreprise ou une firme extérieure à la commission scolaire puisse utiliser les facilités et l'expertise existantes dans le but de monter des projets en réponse aux besoins du milieu. De nombreuses difficultés pourraient faire obstacle à cette option; mentionnons, entre autres, la recherche et l'identification d'un entrepreneur intéressé, le contrôle de la commission scolaire sur les objectifs poursuivis, l'entente relative à l'utilisation des facilités appartenant à la commission scolaire, le danger de dégradation des ressources appartenant à la commission scolaire, etc. Par contre, cette solution aurait l'avantage

de minimiser l'effort consenti par la commission scolaire dans la recherche de ses objectifs. La lacune principale de cette option est que l'atteinte des objectifs serait assez aléatoire.

Il serait même possible de signer une forme d'entente de coopération avec une institution oeuvrant déjà dans le domaine de l'agro-alimentaire, par exemple l'Université Laval à Québec ou l'ITA de St-Hyacinthe. Par contre, une telle entente ne permettrait pas au mandataire d'être véritablement maître à bord. De plus, même s'il est utopique de réinventer la roue, il est primordial de trouver une formule permettant d'envisager des alternatives concrètes, modestes et adaptées à la situation réelle du territoire concerné.

Selon nous, il semble que la quatrième option, soit la création d'un organisme ayant une mission et des objectifs propres, mais sous la juridiction et le contrôle de la commission scolaire, s'avérerait la meilleure solution possible. La littérature consultée tend à supporter cette affirmation. Lorsque les gouvernements supérieurs ont désiré intervenir pour diversifier, encourager ou prendre charge de leur économie, la création de sociétés d'État s'est avérée le meilleur moyen. Malgré certaines critiques justifiées, cette formule offrirait généralement un certain succès selon les auteurs consultés.

A l'instar des gouvernements supérieurs ou centraux, les corporations municipales ont utilisé, elles aussi, cette voie. On a qu'à penser aux sociétés de transport en commun, aux corporations de développement économique ou aux sociétés d'habitation. La revue de littérature démontre qu'il est possible d'établir un parallèle entre les entreprises publiques issues des gouvernements fédéral, provincial et municipal au Canada et au Québec. Le pas à franchir pour une corporation scolaire reste relativement petit. La faisabilité du projet envisagé semble donc se confirmer.

CHAPITRE 4

Décision de la commission scolaire

4. DÉCISION DE LA COMMISSION SCOLAIRE

En décembre 1992, un comité aviseur formé de représentants de la Commission scolaire Seigneurie, du milieu agricole et du développement économique dépose un rapport recommandant la création d'une corporation sans but lucratif afin de mener des projets reliés à l'**agriculture**, à la **foresterie**, à l'**environnement** et au **tourisme vert** sur la ferme dite des Pères Montfortains. Ce rapport, destiné au Conseil des commissaires, dresse une analyse sommaire de la problématique rencontrée, ébauche la mission de la future corporation et énonce une série de projets présentant un certain potentiel. Enfin, le document propose que la corporation soit dirigée par un conseil d'administration composé d'une majorité de membres issus de la commission scolaire, lui laissant ainsi le contrôle de l'organisme.

4.1 Justification de la création d'une corporation para-scolaire

Le comité aviseur justifie l'implication de la commission scolaire dans la création d'un organisme de type "société d'État" par les quatre points suivants:

- Volonté de la part de la Commission scolaire Seigneurie de s'impliquer plus activement dans le développement socio-économique de son territoire;

- Désir de mettre l'emphase sur la recherche et le développement (R et D), outil privilégié générateur de nouvelles avenues et de nouvelles possibilités pour relancer et diversifier l'activité économique du territoire;

- Possibilité de développer de nouveaux programmes de formation uniques;

- Accès à plusieurs programmes de financement gouvernementaux à frais partagés.

4.2 Résolution de la Commission scolaire Seigneurie

C'est au moyen de résolutions que les commissions scolaires peuvent officialiser leurs décisions. Cette procédure s'applique à tous les pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi, à savoir la gestion pédagogique des services d'enseignement, la taxation scolaire et la gestion des biens meubles et immeubles.

Lors d'une réunion tenue le 11 janvier 1993, le comité exécutif du Conseil des commissaires de la Commission scolaire Seigneurie a approuvé une résolution adoptant le rapport du comité aviseur. On y retrouve les éléments suivants:

1. Autorisation de procéder à la démarche d'incorporation;
2. Nomination des administrateurs provisoires de la corporation;
3. Allocation d'une somme afin de lancer la corporation;
4. Autorisation de présenter des demandes de subvention pour la réalisation des premiers projets qui seront priorisés;
5. Présentation d'un rapport d'étape à la prochaine séance du conseil.

Cette résolution a été déposée à l'annexe "D".

CHAPITRE 5

Élaboration du plan directeur

5. ÉLABORATION DU PLAN DIRECTEUR

Suite à la décision de la Commission scolaire Seigneurie d'aller de l'avant avec la création d'une corporation para-scolaire, l'étape suivante est la préparation d'un plan directeur qui sera remis entre les mains des administrateurs de la nouvelle corporation et deviendra un outil de travail privilégié. Après avoir expliqué la méthodologie choisie pour obtenir les données nécessaires, nous présenterons le cheminement suivi pour l'élaboration du plan directeur.

5.1 Méthodologie choisie

Souvenons-nous que dès le départ, la commission scolaire a pris la décision de confier un mandat à son centre de formation professionnelle - le CFPS - afin qu'il présente un scénario pour l'utilisation optimale des terres lui appartenant. La nécessité d'élargir le mandat confié au centre en réponse à de nouveaux besoins exprimés par le milieu s'y est ensuite greffée. Le directeur du CFPS se retrouvait avec deux options devant lui à ce moment:

A. Confier cette tâche à une firme de consultants;
B. Entreprendre le travail avec l'équipe en place.

C'est cette deuxième option qui fut retenue, pavant ainsi la voie à ce projet d'intervention.

Une fois le mandat précisé, l'équipe en place avait devant elle plusieurs alternatives possibles pour le réaliser. Parmi celles-ci, mentionnons les plus importantes:

- études de documents;
- entrevues avec des personnes-ressources;
- administration d'un questionnaire-sondage;
- formation d'un groupe de projet.

Mintzberg (1986) définit le groupe de projet comme *"un comité créé pour accomplir une tâche particulière et qui est dissous quand la tâche est accomplie"*. L'avantage du groupe de projet est qu'il permet de réunir des personnes en vue de concerter leurs efforts et leurs énergies tout en créant un climat favorable à l'atteinte des objectifs. Aussi, ce comité peut accueillir des éléments extérieurs à l'organisation, favorisant ainsi une harmonisation entre la lecture de l'environnement interne et externe. Ceci est extrêmement important lorsqu'on s'attaque à des sujets touchant à l'innovation technologique. Il faut souligner, en outre, que le groupe de projet peut intégrer les trois options nommées précédemment, à savoir les études de documents, les entrevues et les questionnaires. En effet, rien n'empêche d'utiliser ces techniques au sein d'un comité de travail.

Notre choix s'est donc porté sur la formation d'un groupe de projet que nous appellerons «comité aviseur» à partir de maintenant.

5.1.1 Composition et objectifs du comité aviseur (groupe de projet)

Les personnes-ressources suivantes ont accepté avec enthousiasme de participer aux travaux du comité aviseur:

- 1 représentant du milieu agricole et horticole (production);
- 1 représentant du milieu agro-alimentaire (transformation);
- 1 représentant du développement économique;
- 1 représentant de la recherche universitaire;
- le directeur du CFP Seigneurie;
- le conseiller du CFA Papineau;
- 1 commissaire de la commission scolaire.

Le comité devait se pencher sur les principaux aspects du plan directeur, à savoir la mission et les objectifs de la corporation, la recherche et la priorisation des projets, la structure organisationnelle, le financement et enfin, la stratégie de développement.

Comme on peut le constater, la composition du comité est mixte, c'est-à-dire qu'on peut y retrouver des membres internes et externes à la commission scolaire. Par contre, tous sont unis dans un même désir de donner de nouveaux moyens à la région en s'appuyant sur ses forces vives.

5.2 Mission et objectifs de la corporation

Aux deux premiers éléments de la problématique déjà relevés - l'utilisation optimale des terres et la mission de la commission scolaire en faveur du développement socio-économique de son territoire - le comité aviseur a rajouté une série de constatations qui viennent raffiner l'analyse dans un souci de mieux comprendre l'environnement régional. Les voici donc:

- Présence d'un centre de formation professionnelle étant le seul autorisé dans toute la région et engagé dans les secteurs de l'agro-biologie et de l'horticulture;
- Nombreux besoins de transfert technologique signifiés au centre mais qui ne cadrent pas avec son mandat unifonctionnel de formation;
- Concentration d'un bassin de ressources humaines et matérielles à Papineauville qui ne sont pas utilisées à leur plein potentiel;
- Présence d'une agriculture traditionnelle en perte de vitesse et en recherche de nouvelles orientations (diversification);
- Absence dans la région de faculté d'agriculture, d'institut de technologie agricole et de ferme expérimentale;
- Absence d'organismes engagés dans des activités de recherche et de développement et de transfert technologique dans les secteurs vitaux de l'économie régionale.

La page suivante présente la mission et les objectifs proposés par le comité en réponse à l'analyse de la problématique.

Mission et objectifs de la corporation

La corporation aura donc une double mission - **éducative et économique** - au service du développement régional tel que suggéré initialement par les intervenants du milieu.

Concrètement, cette mission se traduira en trois (3) grands objectifs:

A. Concevoir, présenter et réaliser des projets de recherche, de développement et d'expérimentation dans les domaines de l'agriculture, de l'horticulture, de la foresterie, de l'environnement et du tourisme vert;

B. Offrir aux particuliers, aux entreprises et aux organismes publics, des services de transfert technologique dans les domaines de l'agriculture, de l'horticulture, de la foresterie, de l'environnement et du tourisme vert;

C. Concevoir, présenter et réaliser des projets d'éducation et d'information du public dans les domaines de l'agriculture, de l'horticulture, de la foresterie, de l'environnement et du tourisme vert.

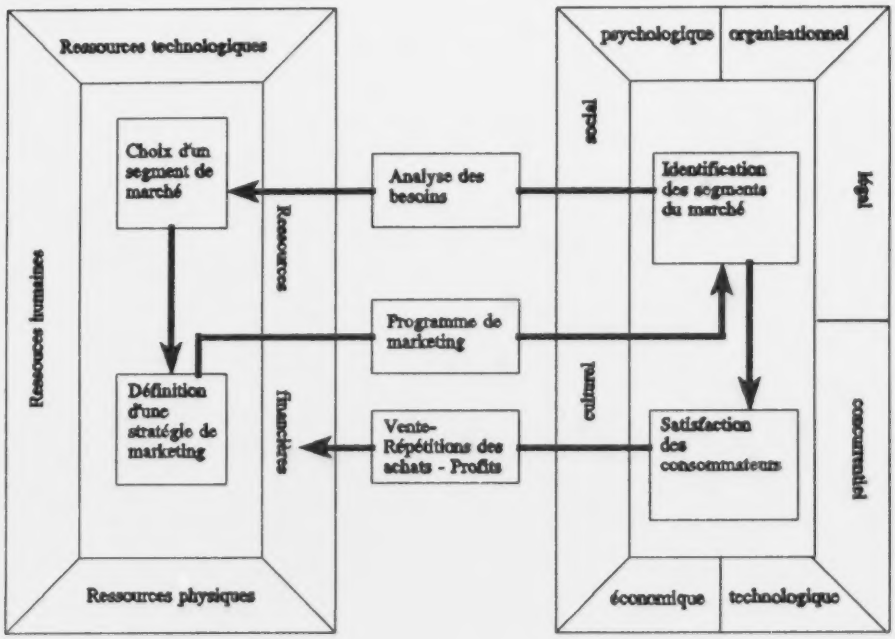
5.3 Recherche et priorisation des projets

La lecture des objectifs de la corporation met en évidence que la réalisation de projets sera le coeur et les poumons de la nouvelle institution. Sans projets, son rôle et ses activités seront réduits au minimum. Cette section se penchera donc sur les projets nécessaires au démarrage et à l'atteinte des objectifs de la corporation.

5.3.1 Les opportunités de marché

Les professeurs de marketing Darmon, Laroche et Pétrof (1982) indiquent que *"trouver une opportunité de marché pour l'entreprise, c'est trouver un segment de marché avec lequel l'entreprise peut établir une relation mutuellement profitable"*. Cette recherche et cette analyse des opportunités de marché doivent être en interrelation étroite avec la mission, les objectifs et les stratégies de toute entreprise publique ou privée. Sans entrer dans trop de détails qui ne sont pas pertinents par rapport aux objectifs de ce projet d'intervention, mentionnons quand même que l'entreprise doit servir un segment de marché donné dans le but de procurer une satisfaction adéquate à ses clients. La figure 1 schématise le processus de recherche des opportunités de marché.

FIGURE 1: La recherche des opportunités de marchés



Tiré de Darmon, Laroche et Pétrof - 3e édition - (1986), page 46.

De son côté, le Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle des Nations Unies (PNUD) place la recherche des opportunités de marché comme la première des quatre étapes dans la phase pré-investissement de tout processus d'élaboration d'un projet:

1. Identification des possibilités d'investissements (opportunités);
2. Sélection préliminaire (pré-faisabilité);
3. Formulation du projet (faisabilité technico-économique);
4. Évaluation et décision (rapport d'évaluation).

Généralement, des études d'opportunités peuvent être commandées par divers intervenants comme des entreprises, des organismes de développement économique, des ministères ou même des gouvernements. Ces études peuvent être générales tout en portant sur des données de nature régionale, sectorielle ou basées sur les ressources disponibles. De plus, on peut retrouver des études spéciales portant sur une idée de projet en particulier.

Bien conscient de la nécessité d'identifier des opportunités de marché, le comité aviseur a procédé à une étude que l'on peut qualifier de régionale et sectorielle. Cette étude a débuté avec une séance de remue-méninges pour se poursuivre par des recherches avec l'aide d'experts et de documents techniques.

Lors de la séance de remue-méninges, dix-neuf (19) idées de projets furent soumises. Pour chaque projet potentiel, il fut convenu de produire une fiche descriptive d'un maximum de quatre pages comportant ces informations:

- titre du projet;
- mise en situation;
- brève description du projet;
- objectif auquel il se rattache;
- partenaires envisagés et types de contribution;
- programmes ou sources de financement possibles;
- ressources nécessaires;
- finalité recherchée et retombées;
- échéancier;
- note particulière (s'il y a lieu).

Les recherches effectuées lors de la confection de ces fiches descriptives ont conduit à l'élimination de quatre (4) projets ne présentant pas le potentiel suffisant ou ne cadrant pas avec les objectifs de la corporation. La présentation des fiches au comité aviseur pour fin de validation a aussi permis de fusionner quelques projets de sorte que treize (13) projets ont finalement émergé de l'opération. Le lecteur intéressé à obtenir plus d'information sur chacun des projets retenus pourra se rapporter à l'annexe "E".

5.3.2 Priorisation des projets retenus

Bien conscients que d'autres projets pourraient éventuellement se greffer aux projets retenus dans un premier temps, les membres du comité aviseur se sont réunis ensuite pour une séance consacrée à la priorisation des projets retenus. Quatre (4) critères de priorisation furent proposés aux membres du comité pour les projets touchant aux objectifs de recherche, de développement et de transfert technologique.

Premièrement, il s'agissait de tenir compte des différentes retombées possibles du projet en terme de transférabilité, d'impact économique pour le secteur, d'impact sur les emplois ainsi que de diversification des productions. Le second critère à considérer était l'investissement requis par rapport aux retombées espérées. Le but était de pénaliser un projet coûteux n'offrant que peu de retombées. Troisièmement, les membres du comité étaient invités à déclasser un projet qui s'étalerait sur une trop longue période, présentant ainsi un risque plus élevé d'essoufflement. Enfin, le quatrième et dernier critère consistait à valoriser les projets qui offraient des retombées en matière de formation professionnelle.

Les membres du comité aviseur, jouant le rôle d'experts, ont alors procédé individuellement à la priorisation des projets. Suite à une discussion de groupe entamée juste avant que chaque expert procède à la priorisation, il fut convenu par tous d'accorder la priorité numéro un au projet *"Service de consulta-*

tion en transfert technologique". La raison évoquée est le très faible coût nécessaire à l'implantation de ce service ainsi que l'expertise déjà existante à la commission scolaire. De plus, ce service pourra accompagner tous les projets à venir.

Le tableau de la page suivante présente la grille de priorisation résultant du travail des sept membres du comité aviseur. L'ordre de priorité fut tout simplement obtenu en additionnant les résultats exprimés par chaque expert pour chacun des projets. Plus la somme des ordres de priorité d'un projet était basse, plus la priorité était élevée. Par exemple, le projet *"Utilisation des engrais verts"* totalisa la somme de 47 points, soit le septième plus petit nombre, d'où sa priorité numéro sept.

TABLEAU 1: Grille de priorisation des projets de recherche et de développement par une méthode de consensus d'un groupe d'experts

EXPERT / PROJETS	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	TOTAL	PRIORITÉ
Aubergines	05	02	04	06	02	06	06	31	03
Plantes médicinales	04	03	02	02	03	02	02	18	02
Plantes ornementales	06	04	03	09	04	10	03	39	05
Compostage	02	05	06	08	05	03	04	33	04
Érablière	10	08	08	10	06	08	09	59	10
Engrais verts	08	06	07	05	07	04	10	47	07
Plants de feuilius	09	09	05	03	09	05	08	48	08
Pesticides	07	10	09	07	08	09	07	57	09
Verger	03	07	10	04	10	07	05	46	06
Service-conseil*	01	01	01	01	01	01	01	07	01

* La priorisation de ce projet a fait l'objet d'un consensus préalable.

En ce qui concerne les projets touchant à l'objectif d'éducation du public, seuls les critères de coût, de durée et d'incertitude quant à la réalisation furent retenus. Le travail de priorisation s'est effectué en groupe. L'ordre de priorité s'est établi ainsi:

1. Gestion rationnelle du boisé;
2. Centre d'interprétation de la ferme des Pères Montfortains;
3. Création d'un jardin public.

5.3.3 Échéancier et coût des projets retenus

La recherche des informations nécessaires à la confection des fiches descriptives de chacun des projets donnait l'occasion d'élaborer davantage au niveau de l'échéancier (durée du projet, étapes-clés de réalisation). Suite à l'étape de priorisation, il s'agissait maintenant de faire une proposition relativement à l'enchaînement des projets sur un laps de temps donné. Pour les projets de transfert technologique et de recherche et de développement, l'horizon retenu par le comité fut de cinq (5) ans. Il fut fixé à dix (10) ans pour les projets d'éducation du public en raison des sommes nécessaires et du peu de retombées à court terme.

Les tableaux 2 et 3 présentent les différents projets retenus en fonction des objectifs auxquels ils se rattachent, des échéanciers et des coûts estimés. Il faut noter que les échéanciers ont été ordonnés en tenant compte de la priorisation.

TABLEAU 2: Tableau synoptique des échéanciers et des coûts des différents projets identifiés en transfert technologique et en recherche et développement

TITRE DU PROJET	OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE	ÉCHÉANCIER	COUT
Service de consultation en transfert technologique	Transfert technologique	11/93 à 12/99	3 000 $
Culture biologique des plantes médicinales, aromatiques et industrielles	Recherche, développement et expérimentation	08/93 à 12/94	75 500 $
Essai d'une culture d'aubergines en serriculture biologique	Recherche, développement et expérimentation	05/93 à 09/94	156 250 $
Essai de compostage des débris de jardin	Recherche, développement et expérimentation	06/94 à 11/96	240 500 $
Culture de plantes ligneuses ornementales en conteneurs	Recherche, développement et expérimentation	05/94 à 05/97	85 500 $
Utilisation des engrais verts	Recherche, développement et expérimentation	04/95 à 11/95	31 250 $
Culture de plants de feuillus destinés au reboisement	Recherche, développement et expérimentation	05/95 à 10/99	229 000 $
Établissement d'un verger expérimental utilisant des techniques de régie écologiques	Recherche, développement et expérimentation	05/96 à 11/99	50 400 $
Programme d'élimination graduelle de l'utilisation des pesticides sur les terres cultivables de la ferme	Recherche, développement et expérimentation	04/96 à 11/97	20 000 $
Aménagement écologique de l'érablière	Recherche, développement et expérimentation	06/97 à 05/98	20 500 $
			891 400 $*

TOTAL DES COÛTS DES PROJETS RELIÉS À LA R & D et au transfert technologique:

---

* Il est entendu que l'acceptation de ce plan directeur par le Conseil des commissaires n'engage pas ce dernier pour les projets présentés. Chacun de ces projets devra faire l'objet d'une demande spécifique.

TABLEAU 3: Tableau synoptique des échéanciers et des coûts des différents projets identifiés pour l'éducation du public

TITRE DU PROJET	OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE	ÉCHÉANCIER	COUT
Gestion rationnelle du boisé	Éducation du public	09/93 à 09/98	2 000 $
Centre d'interprétation de la Ferme des Pères Montfortains	Éducation du public	04/93 à 11/98	102 500 $*
Création d'un jardin public doté d'un service d'accueil et d'animation	Éducation du public	04/93 à 05/2004	1 000 000 $**
TOTAL DES COÛTS DES PROJETS EN ÉDUCATION DU PUBLIC:			**1 104 500 $*** **

* Investissement réparti sur 5 ans. Pour les deux ou trois premières années, il s'agit de remettre les sentiers existants en opération avec une signalisation adéquate.

** Investissement réparti sur 10 ans, soit de 1993 à 2004. De plus, la moitié de cette somme pourrait être obtenue avec des dons, des échanges de végétaux, des commandites, etc.

*** Il est entendu que l'acceptation de ce plan directeur par le Conseil des Commissaires n'engage pas ce dernier pour les projets présentés. Chacun de ces projets devra faire l'objet d'une demande spécifique.

5.4 Structure organisationnelle de la corporation

Après s'être penché sur la mission et les objectifs de la corporation ainsi que sur la recherche et la priorisation des projets, le comité aviseur a poursuivi son travail en s'attardant à la question de la structure organisationnelle. Le but de l'exercice était de faire une proposition qui rencontrerait les besoins de l'organisme créateur - la commission scolaire - tout en donnant un maximum d'élan à la corporation dans la recherche de ses objectifs.

5.4.1 Organe dirigeant

La décision de la commission scolaire de créer une corporation sans but lucratif comporte l'obligation de mettre sur pied un conseil d'administration et cela, conformité avec le droit corporatif. En effet, la recherche effectuée au cours du chapitre sur le cadre conceptuel nous a permis de constater que toutes les entreprises publiques au Canada possèdent un conseil d'administration même si, en théorie, l'État pourrait nommer un président-directeur général sans conseil d'administration dans le cas des sociétés créées par une loi spéciale.

Lors de la constitution du comité aviseur, nous avons sollicité la participation d'un membre du Conseil des commissaires afin qu'il reflète les intérêts des dirigeants de la commission scolaire, particulièrement sur la question cruciale de la composition du conseil d'administration appelé à diriger les affaires de la corporation.

Un consensus s'est rapidement dégagé en faveur d'une composition mixte au conseil d'administration, à mi-chemin entre la solution étatiste de type français et la solution plus anglo-saxonne dite autonomiste. La formule mixte présente l'avantage de répondre au désir de la commission scolaire de conserver le contrôle de la corporation sans s'enlever la possibilité de recruter certains administrateurs compétents et autonomes.

La proposition finale s'établit donc comme suit: un conseil d'administration composé de neuf (9) membres dont cinq (5) provenant de la commission scolaire et quatre (4) issus du milieu socio-économique. Avec cinq membres, la commission scolaire s'assure donc du contrôle de la corporation, ce qui est tout à fait normal compte tenu du fait que c'est elle qui mettra ses ressources matérielles à la disposition du nouvel organisme en plus d'être un de ses principaux bailleurs de fonds. Parmi les cinq membres issus de la commission scolaire, deux sont commissaires dont le président et trois sont des fonctionnaires dont le directeur général, le directeur du centre de formation professionnelle et le conseiller en formation agricole.

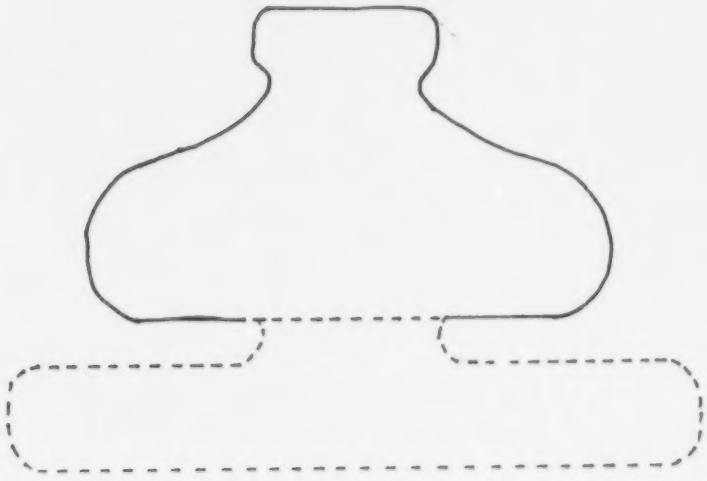
Quant aux quatre administrateurs provenant du milieu socio-économique, le comité aviseur s'est entendu sur cette composition: un représentant du secteur agriculture-foresterie au niveau de la production, un représentant du secteur agriculture-foresterie au niveau de la transformation ou de la mise en

marché, un représentant du secteur du développement économique ou de la formation professionnelle et enfin, un représentant du secteur de la recherche et du développement. Le comité souhaite ainsi amener une expertise et une compétence externe qui favorisera l'atteinte des objectifs de la corporation.

5.4.2 Structure administrative

Dans son célèbre ouvrage Structure et dynamique des organisation (1982), le professeur Henry Mintzberg prétend que plus une organisation est jeune et petite, plus sa structure sera simple. Toute sa force réside alors sur son sommet stratégique, c'est-à-dire ses dirigeants. On peut prévoir qu'il en sera de même pour la corporation qui nous intéresse. Toutefois, il faut tenir compte du fait que les objectifs principaux de la corporation sont d'effectuer de la recherche et du développement ainsi que du transfert technologique. Ces fonctions comportent une large part d'innovation qui obligerait l'organisation à se doter de certains mécanismes spéciaux. Il serait donc plus approprié de penser à une structure de type "adhocratique" qui donnerait à la corporation la capacité de survivre dans un environnement complexe, dynamique et en pleine mutation. La figure 2 illustre les caractéristiques de cette structure.

FIGURE 2: Structure adhocratique



Mécanisme de coordination principal:

- ajustement mutuel.

Partie clé de l'Organisation:

- fonctions de support (dans l'Adhocratie Administrative; de concert avec le centre opérationnel dans l'Adhocratie Opérationnelle).

Principaux paramètres de conception:

- Mécanismes de liaison, structure organique, décentralisation sélective, spécialisation horizontale du travail, formation, regroupement des unités concurremment sur la base des fonctions et des marchés.

Facteurs de Contingence:

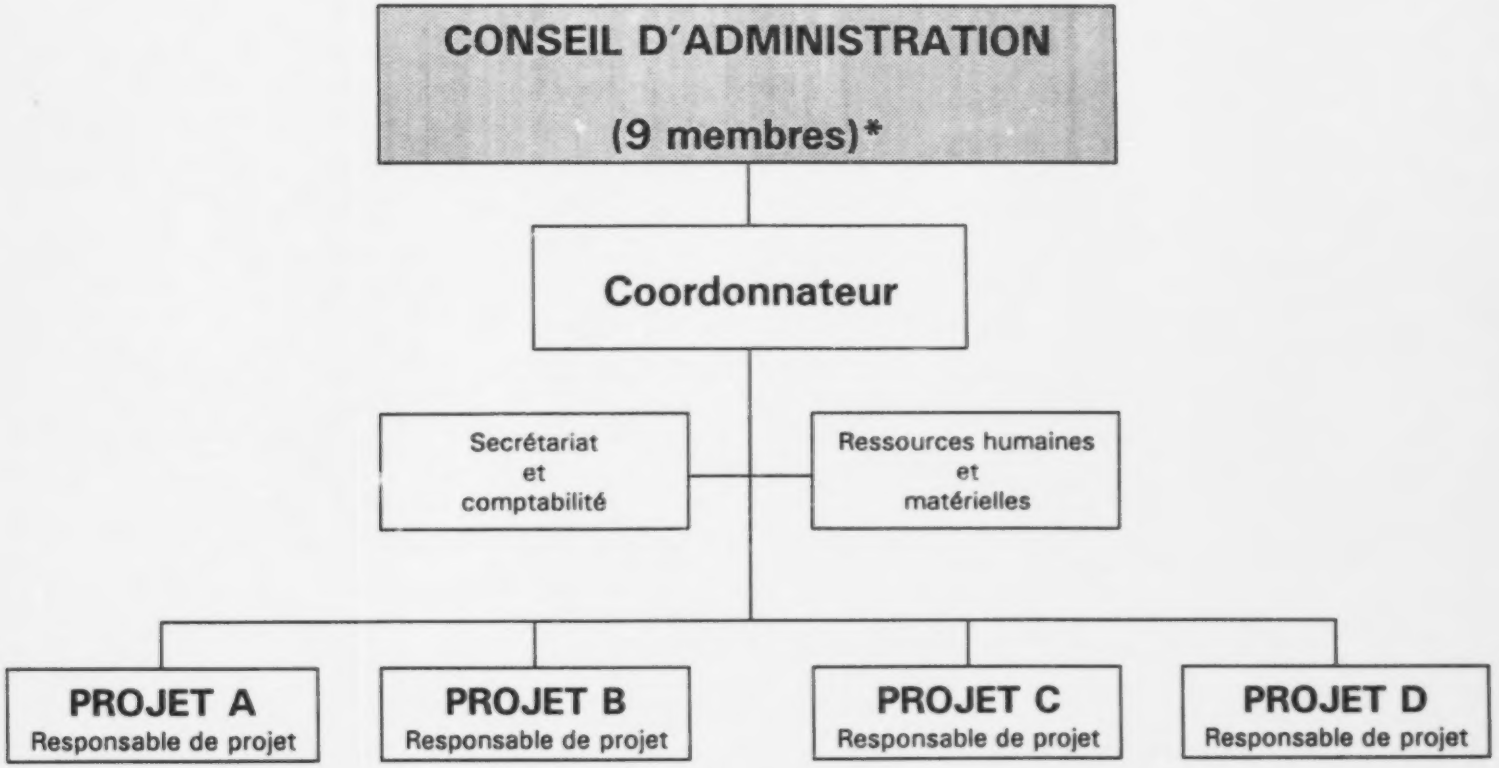
- Environnement complexe, dynamique (parfois disparate), organisation jeune (surtout pour l'Adhocratie Opérationnelle), système technique sophistiqué et souvent automatisé (dans l'Adhocratie Administrative), structure à la mode.

Tiré de Mintzberg (1982), pages 375 et 386

Les caractéristiques évoquées par Mintzberg (1982) à propos des "adhocraties" nous portent à penser qu'elles conviennent assez bien au type d'organisation envisagé par le comité aviseur. Entre autres caractéristiques importantes, mentionnons l'environnement en mutation et l'innovation, la recherche d'experts ou de professionnels ayant des connaissances et des aptitudes hautement développées, le regroupement par projet, l'utilisation de responsables de projets, et la fusion des activités administratives et opérationnelles dans un seul effort.

Nous proposons donc, dans ce plan directeur, une structure organisationnelle simple correspondant à une "adhocratie opérationnelle" selon la classification de Mintzberg (1982). La figure 3 présente cette proposition.

FIGURE 3: Proposition d'une structure organisationnelle



* Dont 5 membres issus de la C.S. Seigneurie

- 2 commissaires dont le président ou son représentant
- 1 directeur CFPS
- 1 directeur général ou son représentant
- 1 conseiller en formation agricole

ET

4 membres du milieu socio-économique

- 1 représentant secteur agriculture-foresterie (production)
- 1 représentant secteur développement économique/formation professionnelle
- 1 représentant secteur agriculture-foresterie (transformation/mise en marché
- 1 représentant secteur recherche et développement

5.5 Financement et stratégie de développement

Ce plan directeur ne pourrait être complet sans une brève discussion sur la question du financement et du développement de la corporation. Encore une fois, l'opinion des membres du comité aviseur fut mise à contribution. Pour l'occasion, le comité s'est même adjoint la collaboration d'un professionnel du financement des entreprises. Deux tendances ressortirent des discussions. D'un côté, certains membres du groupe penchaient plutôt en faveur de la présentation d'un seul gros projet contenant tous les projets retenus. Ce projet serait financé par un programme fédéral appelé le "Fonds d'investissement communautaire (FIC)".

En face, d'autres membres alléguaient que la corporation devrait plutôt y aller graduellement en présentant ses projets un à un, acquérant ainsi une réputation enviable dans le milieu. Le risque financier serait en outre amoindri considérablement. En effet, même si la corporation ne sera pas une entreprise comme telle générant ses fonds propres, il faut bien parler de risque financier pour la commission scolaire qui sera un bailleur de fonds important compte tenu du caractère à frais «partagé» de la plupart des programmes de financement. De toute manière, la survie du futur centre de recherche et de développement sera conditionné par le succès à aller chercher le financement nécessaire aux projets priorisés. Cet "étapisme" obligerait à monter chaque projet en détail mais offrirait en retour l'opportunité de présenter les projets à plusieurs partenaires comme les ministères fédéral et provincial de l'Agriculture, de la Forêt, de l'Environnement et de l'Industrie et

Commerce. Chacun de ces ministères gère toute une série de programmes qui pourraient faire l'objet d'une demande de la part de la corporation. Le lecteur intéressé trouvera à l'annexe "E" les fiches descriptives de chacun des projets dans lesquelles apparaissent les programmes de financement envisagés.

Dans le jargon populaire, on affirme avec bon sens que l'argent est le "nerf" de la guerre. Le développement de la corporation sera fortement tributaire de la capacité des administrateurs à présenter des projets qui cadrent avec les orientations et les programmes des ministères concernés. La stratégie de développement de la corporation devrait mettre l'emphase sur les points suivants:

- l'innovation et le transfert technologique;
- la diversification de la base agro-forestière régionale;
- la formation et l'éducation des ressources humaines;
- le développement d'une nouvelle institution au service du milieu.

Il est bon de souligner que les membres du comité aviseur ont voulu que la mission et les objectifs de la corporation ne soient pas incompatibles avec une participation de la part de certains partenaires privés. D'ailleurs les fiches descriptives indiquent un certain nombre de partenaires possibles pour chacun des projets retenus. L'engagement de ces associés pourrait se faire à un niveau technique ou financier. Le montage financier des projets devrait en tenir compte selon les programmes de financement qui seront ciblés.

CHAPITRE 6

Synthèse et conclusion

6. SYNTHÈSE ET CONCLUSION

En 1989, le Conseil des affaires sociales du Gouvernement du Québec publiait un rapport qui sonnait l'alarme sur le développement social et démographique du Québec. Intitulé Deux Québec dans un, ce document révèle une fracture inquiétante entre certaines régions en pleine croissance démographique et économique et d'autres subissant une stagnation ou une décroissance marquée. Parmi ces dernières, la MRC de Papineau se retrouve sur une liste des vingt-cinq (25) MRC les plus défavorisées du Québec selon des indices démographiques, économiques, environnementaux et sociaux. Sur le plan agro-forestier, on retrouve cette même tendance et la désertification rurale guette plusieurs zones du territoire.

Malgré de nombreux signes de faiblesse, le secteur agricole du comté de Papineau présente encore une certaine cohésion et le sentiment d'appartenance y est assez fort. Ces deux facteurs sont importants puisqu'ils peuvent paver la voie au développement. Le milieu reste en mesure de générer des initiatives qui ne demandent qu'à être soutenues et encouragées.

Ce projet d'intervention aura permis de mettre sur papier les bases d'un modèle d'intervention axé sur la fonction de recherche et de développement. Au départ, nous avions les deux éléments de base nécessaires à tout développement: le potentiel et la volonté d'agir. Premièrement, ce potentiel se trouve dans le patrimoine légué par les Pères Montfortains ainsi que dans les facilités appartenant à la commission scolaire. Les ressources humaines disponibles complètent le tout. Ensuite, le désir manifesté par les administrateurs de la commission scolaire dans le but de développer ce potentiel est venu donner l'envol au projet.

Nous avons vu que le modèle d'intervention économique de l'État du Québec a abondamment utilisé le recours aux sociétés d'État afin d'atteindre des objectifs précis. On peut parler d'un modèle québécois puisque, selon un recensement récent de l'École des hautes études commerciales (HEC), on compte plus de cent trente-sept (137) de ces entreprises au Québec, contre une trentaine en Ontario. Aussi, il ne faut donc pas s'étonner de voir les corporations municipales et scolaires étudier de plus en plus la possibilité d'utiliser ce format qui semble plus adapté à une nouvelle réalité économique.

Ce projet fait le pari que c'est par le biais de la recherche appliquée et du transfert technologique que la région pourra se prendre en main et générer des projets gagnants porteurs d'avenir. Montréal et Toronto ont vite compris l'enjeu relié à la R et D; il ne se passe pas une semaine sans que les journaux nous alertent sur l'importance des sommes qui y sont consacrées dans les domaines de l'aéronautique, des médicaments ou de l'informatique. Également, le retard du Québec et du Canada dans ce domaine est fréquemment souligné. À un niveau plus modeste, il faut également envisager l'avenir des communautés rurales. D'ailleurs, Agriculture-Canada le reconnaît explicitement par son programme de financement *"Essai et expérimentation en agro-alimentaire"* qui encourage les régions défavorisées à essayer de nouvelles technologies.

Dans un document intitulé Créer des emplois au niveau local, l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) a tenté d'élaborer un cadre général des politiques devant favoriser le développement local de l'emploi. Les principaux éléments-clés d'une stratégie dans ce sens incluent:

- une approche centrée sur les besoins économiques et sociaux de la communauté locale (ville, village, région);
- l'importance de développer les capacités locales en matière d'organisation, de gestion et de financement;
- la prospection des possibilités et des ressources technologiques locales en coopération avec les partenaires locaux;
- des mesures de soutien aux nouveaux entrepreneurs au niveau de la formation, du conseil et de l'assistance technique et financière.

Nous estimons que le modèle d'intervention qui a été développé au cours de ce projet d'intervention s'inspire largement de ces éléments-clés. Même si nous sommes loin de croire que ce modèle s'appliquerait intégralement à plusieurs régions du Québec, il faut cependant reconnaître que son élaboration s'est réalisée selon une méthodologie éprouvée. La caractéristique probablement la plus originale reste l'implication de la commission scolaire, via son centre de formation professionnelle, comme moteur de l'opération. En effet, l'école est une richesse qui n'est pas toujours prise en compte dans les atouts des régions rurales, ni estimée à juste titre dans ses capacités à être un point d'appui pour le démarrage et l'accomplissement d'actions socio-économiques. Souvent une des seules institutions publiques disponible localement, elle peut jouer le rôle, à côté de sa fonction normale d'enseignement, de centre de ressources pour la communauté.

Ainsi, des facilités (locaux, matériel de bureau, ordinateurs, bibliothèque, ferme - dans le cas qui nous occupe) qui ne sont pas utilisées à plein, spécialement en dehors des heures scolaires, pourraient apporter une contribution précieuse au développement rural. A cet égard, le centre de formation professionnelle de la Commission scolaire Seigneurie devrait être un allié de tous les instants pour la nouvelle corporation.

Mais dans le but d'assurer une bonne synergie entre le milieu éducatif et la société rurale, la corporation devra éviter un certain nombre de pièges. Le plus dangereux de ceux-ci est supposément le lien étroit qui unira la commission scolaire à la corporation. Dans un souci de conserver le contrôle du Conseil d'administration de la corporation en y déléguant des membres de sa haute direction, la commission scolaire risquerait de diminuer l'autonomie de la nouvelle institution. Or, nous avons vu que l'autonomie est une condition essentielle pour les sociétés d'État engagées sur le terrain économique. Ce danger potentiel pourrait toutefois se traduire en un avantage dans la mesure où les administrateurs issus de la commission scolaire endosseront sans équivoque les objectifs de la corporation.

Une seconde mise en garde touche à la question des opportunités de marché. Nous devons constater que les projets qui ont été retenus représentent une réponse imparfaite à une situation détectée à un moment donné. La survie à moyen et à long terme de la corporation résidera dans sa capacité à utiliser les programmes gouvernementaux en place, quitte à déroger de l'ordre de priorisation établi dans le plan directeur. Aussi, l'environnement changeant devrait faire surgir de nouveaux besoins à combler. Ce sera aux administrateurs de la corporation de s'y ajuster. Mintzberg insiste avec emphase sur l'importance, pour une organisation impliquée dans l'innovation, de favoriser un maximum de souplesse et de capacité d'ajustement.

Une troisième interrogation surgit quant au devenir de la corporation. En effet, l'atteinte de ses objectifs est fortement reliée à sa capacité d'attirer des ressources humaines hautement qualifiées. Avec un financement à la pièce en fonction de l'obtention de subventions, il sera probablement difficile pour la corporation d'offrir des conditions alléchantes pour les responsables de projet.

Cependant, l'état actuel du marché du travail laisse croire que le recrutement ne sera pas trop problématique. Le fait de pouvoir compléter des tâches par de l'enseignement vient donner beaucoup plus de latitude aux dirigeants et diminuer l'impact de ce problème potentiel.

En conclusion, l'objectif de ce projet d'intervention était de fournir une solution à la problématique rencontrée à la Commission scolaire Seigneurie, à savoir une sous-utilisation des facilités lui appartenant jumelée à une volonté de s'impliquer dans le développement socio-économique de son territoire. Nous croyons que la création d'une corporation para-scolaire engagée dans le développement technologique agro-forestier vient donner les outils nécessaires au mandataire. Le plan directeur qui a été élaboré dans le cadre de ce travail devrait fournir aux administrateurs de ladite corporation un solide instrument de développement de la collectivité.

BIBLIOGRAPHIE

BARBE, Raoul (1985), Les entreprises publiques, Wilson et Lafleur, Montréal.

BERKOWITZ, M.K. et KOTOWITZ, Y. (1985), The organization and control of crown corporations, Conseil économique du Canada, Ottawa.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1977), Les corporations de la Couronne: direction, contrôle, imputabilité, Gouvernement du Canada, Ottawa.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1984), Government enterprise: roles and rationale, Recueil de textes d'un symposium tenu en septembre 1984, Ottawa.

DARMON, R.Y., LAROCHE, M. et PÉTROF, J.V. (1982), Le marketing: fondements et applications, McGraw-Hill, Montréal.

DUSSAULT, René et BORGEAT, Louis (1984), Traité de droit administratif, Tome 1, Les presses de l'Université Laval, Québec.

JEFFREY, B. et MORTON, M. (1982), Les sociétés de la Couronne dans les années 1980, Bibliothèque du Parlement, Service de recherche, Ottawa.

FOURNIER, Pierre (1979), Les sociétés d'État et les objectifs économique du Québec: une évaluation préliminaire, L'Éditeur officiel du Québec, Québec.

GARANT, Patrice (1991, Droit administratif, Volume 1: Structures, actes et contrôles, Yvon Blais, Cowansville.

GÉLINAS, André (1975), Organismes autonomes et centraux, Les presses de l'Université du Québec, Montréal.

GÉLINAS, André (1980), Autonomie et contrôle de sociétés d'État, conférence prononcée le 8 mai 1980 à l'école des Hautes Études Commerciales, Montréal.

GOUVERNEMENT DU CANADA (1991), La recherche agricole et le transfert technologique au Canada, Planification pour l'avenir: partie 9, Agriculture Canada, Ottawa.

HODGETTS, J.E. (1970), The public corporation in Canada, Friedmann and Garner, New York.

KNUBLEY, John (1987), The origins of government enterprise in Canada, Conseil économique du Canada, Ottawa.

LAJOIE, A. (1984), Contrats administratifs, jalons pour une théorie, Thémis, Montréal.

MINTZBERG, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Agence d'Arc, Montréal.

OCDE (1985), Créer des emplois au niveau local, Initiatives locales de création d'emplois, Paris.

PARENTEAU, Roland (1980), Les sociétés d'État: autonomie ou intégration, Recueil de textes d'un colloque tenu le 8 mai 1980, Écoles des Hautes Études Commerciales, Montréal.

PRICHARD, S. et ROBERT, J. (1983), Grown corporations in Canada: the calculus of instrument choice, Butterworths, Toronto.

ANNEXES

ANNEXE "A"

Papineau en marche vers sa vocation de
PAYS DE L'OR VERT

Papineau en marche vers sa vocation de

- PAYS DE L'OR VERT -

par Gaëtan Cantin, agronome
Conseiller en formation agricole
Commission scolaire Seigneurie

UNE RÉALITÉ NOUVELLE

Un maraîcher de Mayo qui vient nous voir afin que l'on expérimente la culture d'un nouveau légume en production biologique; une professeure de 4e année de Gatineau qui nous téléphone afin de venir visiter les serres avec sa classe; une future agricultrice intéressée à devenir apprentie chez un producteur de miel de la Petite-Nation; voici quelques situations que nous vivons régulièrement et qui nous forcent à sortir du cadre habituel d'un centre de formation professionnelle en agriculture et en horticulture.

Même si notre mandat premier est de former les ressources humaines oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire, nous sommes appelés à intervenir fréquemment dans plusieurs dossiers qui touchent à la réalité socio-économique de notre région. Plus le centre de formation développera des liens étroits avecf le milieu dans lequel il évolue, plus ce même milieu s'adressera à lui pour combler une foule de nouveaux besoins.

PAPINEAU - LE PAYS DE L'OR VERT

Dans la documentation qui est remise à des investisseurs potentiels, la MRC de Papineau cible trois (3) points forts sur lesquels appuyer son développement: l'industrie agro-alimentaire, la forêt et le tourisme.

La région administrative de l'Outaouais a décidé, dès 1989, de centraliser toutes les interventions en matière de formation agricole au Centre de formation agricole Papineau, localisé à Papineauville mais ayant la capacité d'intervenir sur tout le territoire. Notre expertise touche principalement à l'horticulture ornementale, les cultures maraîchères, l'agriculture biologique, la gestion agricole et la production laitière bovine. Nous intervenons autant au niveau de la formation initiale que de la formation continue et de la formation en entreprise.

DES INTERVENTIONS LIMITEES

En tant qu'institution qui désire être une source d'inspiration pour le milieu dans lequel elle oeuvre, nous réalisons que le seul mandat de formation limite énormément notre action concrète en matière de recherche, de développement et de démonstration pour ne nommer que ces domaines. Notre réflexion nous amène à chercher de nouveaux moyens qui nous rendraient capables de jouer un rôle encore plus dynamique au service des citoyens et des citoyennes de la MRC de Papineau et de la région de l'Outaouais.

UNE SOLUTION ENVISAGEABLE

Afin de pouvoir amorcer un décollage vers le prochain millénaire, notre région devra compter sur des institutions à l'écoute de ses besoins et pourvues d'une certaine capacité en matière de recherche et de développement. Des ressources humaines bien formées et l'accès à une technologie adaptée seront gages de succès. Or, notre région est gravement dépourvue d'organisme oeuvrant dans le secteur de la R et D. Bien souvent, les programmes de formation nous permettent d'y toucher quelque peu mais sans pouvoir aller à fond. Par exemple, nous avons développé, au profit de nos étudiants, un savoir-faire unique au Québec en ce qui concerne la culture de l'aubergine en serre. De plus, nous expérimentons actuellement plusieurs types de sarcleurs en plein champ.

Nous estimons que la meilleure façon de poursuivre notre action au profit des trois axes principaux de développement de la MRC Papineau serait de contribuer à la mise sur pied d'une corporation à but non lucratif, appelons-la la **Corporation du Pays de l'Or Vert** pour le moment, qui pourrait intervenir à plusieurs niveaux. Ce nouvel outil pourrait assurer de nombreuses retombées positives à notre région, lui donner de nouveaux pôles d'attraction spécifiques et même lui permettre de rayonner vers l'extérieur.

I.A "CORPORATION DU PAYS DE L'OR VERT"

La Commission scolaire Seigneurie possède actuellement une ferme-école de plus de 80 hectares comprenant les facilités suivantes:

- 670 m^2 de serres;
- pépinière;
- aire de compostage;
- jardin pédagogique;
- laboratoire de botanique et de sol;
- 50 hectares de boisé;
- 30 hectares pour la grande culture et la production fouragère;
- diverses machineries agricoles et horticoles.

Une grande partie de ces facilités pourraient être mises à la disposition de la corporation afin d'assurer son envol tout en lui donnant un actif de départ.

Nous avons tenté d'identifier le type de projets que la nouvelle institution pourrait piloter. En voici quelques exemples:

- essais de culture en contenants en pépinière ornementale;
- service de prêt de machinerie horticole spéciale;

- expérimentaiton de nouvelles cultures en serres;
- forêt-école avec sentiers d'interprétation de la nature et démonstration de sites de régénération;
- aménagement d'un jardin botanique et arboretum;
- essais de compostage;
- service d'accueil pour visites d'écoliers;
- essais de culture, de mise en marché et de transformation de plantes médicinales;
- essais et démonstrations de lutte intégrée en agriculture et culture maraîchère;
- aménagement écologique d'une érablière;
- incubation de nouvelles entreprises en agro-alimentaire et en agro-tourisme;
- accueil en milieu rural, etc.

UNE ACTION CONCRETE

La venue d'une telle corporation possédant une double mission - éducative et économique - pourra s'avérer un formidable outil de développement régional. Au service des trois secteurs sur lesquels la MRC de Papineau compte s'appuyer pour son développement futur, la **Corporation du pays de l'Or Vert** contribuera à accentuer le caractère distinctif de la région tout en lui donnant la possibilité d'ajouter de nouveaux créneaux, particulièrement dans le domaine effervescent de l'environnement.

Dans les semaines à venir, nous travaillerons avec nos principaux partenaires gouvernementaux et socio-économiques afin d'élaborer un plan directeur adapté au contexte de la future institution. Les aspects suivants seront approfondis de manière à optimiser la planification et la réalisation du projet: mission de la corporation, objectifs à atteindre, étapes de réalisation, promoteurs et partenaires associés,

structure organisationnelle, forme juridique et répartition de la propriété, analyse du marché, stratégie de développement, organisation des opérations, prévisions financières et financement.

Au sujet de l'administration des destinées de la future corporation, nous croyons qu'elle devra faire place à tous les intervenants intéressés, tant du secteur privé (producteurs, entrepreneurs, chambres de commerce), du secteur gouvernemental (municipalités, MRC, ministères et offices concernés) et du secteur para-grouvernemental (commissions, comités, conseil de développement, etc.).

En somme, nous estimons que la **Corporation du pays de l'Or Vert** pourra devenir un allié efficace dans le but de **faire connaître le caractère distinctif de notre région** en plus de **donner accès à une technologie novatrice** aux entrepreneurs des secteurs de l'agro-alimentaire, de la forêt et du tourisme vert.

Document présenté par:

Le Centre de la formation professionnelle Seigneurie

VALLIER DUMONT, directeur

Le Centre de formation agricole Papineau

GAETAN CANTIN, agronome

ANNEXE "B"

Résolution concernant le plan d'utilisation des terres de la Commission scolaire Seigneurie

Érigée
le 1er juillet 1972

COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE

378A, rue Papineau
PAPINEAUVILLE, (Québec)
J0V 1R0

Tél.: (819) 427-6258
Télécopieur: (819) 427-8350

EXTRAIT Le 14 mai 1992

SEANCE DU 12 MAI 1992

Province de Québec
Comité exécutif
Commission scolaire Seigneurie
Comté Papineau

Procès-verbal de la séance ordinaire du Comité exécutif tenue le 12 mai 1992 à 19 h 30 à la salle des commissaires aux bureaux du siège social de la Commission à Papineauville à laquelle sont présents les commissaires Marc Leduc, Jean Falardeau, Gaëtan Mantha, Monique Lavergne, représentante du comité de parents pour l'ordre d'enseignement secondaire, formant quorum, sous la présidence de Monsieur Marc Leduc, ainsi que le directeur général.

Le secrétaire général est présent.

Le directeur du service des ressources financières et matérielles, le régisseur du service des ressources matérielles ainsi que le régisseur du service du transport assistent à la réunion.

Le commissaire Yves Gagnon prend son siège à 19 h 40 et préside l'assemblée.

C.E. 5677/91-92: Plan d'utilisation des terres appartenant à la Commission

Il est proposé par le commissaire Jean Falardeau et résolu à l'unanimité:

QUE Monsieur Vallier Dumont, directeur du Centre de la formation professionnelle Seigneurie, soit mandaté afin de préparer un plan d'utilisation des terres appartenant à la Commission.

ADOPTEE

Le secrétaire général

JULIEN GOSSELIN

VRAIE COPIE CERTIFIEE CONFORME AU LIVRE DES DELIBERATIONS DES MEMBRES DU COMITE EXECUTIF DE LA COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE

/ml

ADOPTEE

Le secrétaire général

JULIEN GOSSELIN

VRAIE COPIE CERTIFIEE CONFORME AU LIVRE DES DELIBERATIONS DES MEMBRES DU COMITE EXECUTIF DE LA COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE

/ml

ANNEXE "C"

Mission et finalité de la
Commission scolaire Seigneurie

COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE

LA MISSION
LA FINALITE
LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS

SERVICES EDUCATIFS
8 JUILLET 1991

COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE

SA MISSION:

Conformément à son statut de corporation légalement constituée en vertu de la Loi sur l'instruction publique, la Commission scolaire Seigneurie a comme mission d'assurer les services éducatifs auxquels ont droit les jeunes et les adultes relevant de sa compétence et de contribuer au développement socio-économique de sa région d'appartenance.

SA FINALITÉ:

Dans ses actions, la Commission scolaire Seigneurie tend à la qualité des services offerts aux élèves.

SES ORIENTATIONS

PREMIERE ORIENTATION:

Offrir aux élèves des cheminements respectant leurs talents et leurs possibilités de réussite.

OBJECTIFS SOUS-JACENTS

- Que la commission offre à sa clientèle régulière à compter de septembre 1991 des profils de formation favorisant le développement de l'enfant.

- Que la commission produise avant le 1er avril une étude sur les services offerts aux élèves présentant des difficultés d'adaptation.

DEUXIEME ORIENTATION:

Maintenir à un haut niveau la qualité de l'enseignement.

OBJECTIFS SOUS-JACENTS

- Que les enseignements dans les écoles en 1991-1992 soient conformes aux exigences des programmes du ministère.

- Qu'en 1991-1992, la commission élabore les modalités du programme de gestion du rendement applicable au personnel enseignant.

TROISIEME ORIENTATION:

Améliorer la concertation avec les parents et le personnel.

OBJECTIF SOUS-JACENT

- Qu'en 1991-1992, la commission fournisse aux organismes consultatifs une information pertinente leur permettant d'assumer leur rôle.

\fc
19910708

ANNEXE "D"

Résolution concernant la création
d'une corporation sans but lucratif

Érigée
le 1er juillet 1972

COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE

378A, rue Papineau
PAPINEAUVILLE, (Québec)
J0V 1R0

Tél.: (819) 427-6258
Télécopieur: (819) 427-8350

REÇU LE
15 JAN. 1992
Rép: NED

EXTRAIT Le 13 janvier 1993

SEANCE DU 11 JANVIER 1993

Province de Québec
Commission scolaire Seigneurie
Conseil des commissaires
Comté Papineau

Procès-verbal de la séance ordinaire du Conseil des commissaires tenue le 11 janvier 1993 à 19 h 30 à la salle des commissaires aux bureaux du siège social de la Commission à Papineauville à laquelle sont présents les commissaires Yves Gagnon, Marc Leduc, Jean Déry, Jacques Montreuil, Diane Legault, René Deschambault, Léo-Paul Durocher, Ginette Juteau, Jean Falardeau, Henri Hébert, Pauline Dambremont, représentante du comité de parents pour l'ordre d'enseignement primaire, formant quorum, sous la présidence de Monsieur Yves Gagnon, président, ainsi que le directeur général.

Le secrétaire général est présent.

Le directeur du service des ressources financières et matérielles ainsi que le régisseur du service du transport assistent à la réunion.

C.C. 4480/92-93: Corporation du Pays de l'Or Vert

Il est proposé par le commissaire Léo-Paul Durocher et résolu à l'unanimité:

QUE le Conseil des commissaires prenne acte du dépôt du document "Corporation du Pays de l'Or Vert;

QU'il autorise la démarche d'incorporation proposée;

QUE soient nommés sur le conseil d'administration provisoire à titre de représentants de la Commission: Yves Gagnon et Jean Falardeau, commissaires, Marc Anctil, directeur général, Vallier Dumont, directeur du Centre de la formation professionnelle Seigneurie et Gaétan Cantin, conseiller pédagogique au secteur agrotechnique;

QUE la future Corporation soit autorisée à aller de l'avant avec les deux premiers projets priorisés, soit le service de consultation en transfert technologique et la culture biologique des plantes médicinales, aromatiques et industrielles;

QU'une somme de 2 000 $ soit allouée en vue de procéder à l'incorporation et qu'une autre somme de 3 000 $ soit mise à la disposition de la Corporation afin de mettre sur pied le service de consultation en transfert technologique, lesdites sommes provenant du budget de la formation professionnelle;

QU'un rapport soit présenté à la prochaine réunion du Conseil.

ADOPTEE

Le secrétaire général

Julien Gosselin

JULIEN GOSSELIN

VRAIE COPIE CERTIFIEE CONFORME AU LIVRE DES DELIBERATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DES COMMISSAIRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE SEIGNEURIE.

/ml

ANNEXE "E"

Fiches descriptives des
projets retenus

OBJECTIF

Recherche, développement et expérimentation

Culture biologique des plantes médicinales, aromatiques et industrielles

MISE EN SITUATION

La récolte de plantes utilisées pour le traitement de diverses maladies et affections se pratique depuis les temps immémoriaux. Les scientifiques s'y intéressent de plus en plus et de nombreux marchés sont apparus ces dernières années. Nous assistons présentement à une véritable explosion de tout ce qui est relié aux médecines naturelles. La phytothérapie en fait partie et de nombreuses plantes sont recherchées pour leurs propriétés thérapeutiques. En France et aux Etats-Unis, ce marché est fort développé et de nombreux producteurs en tirent des revenus substantiels.

Au Québec, nous en sommes actuellement à l'étape de vérifier la possibilité de produire certaines plantes à des fins médicinales. La compagnie Matol Botanique de Montréal s'est associée avec l'Université Laval et le MAPAQ dans le but de faire produire par des agriculteurs du Québec, quelques plantes entrant dans la composition de leur tonique. De plus, plusieurs herboristeries des environs de Montréal tentent de s'approvisionner sur place avec des produits locaux certifiés biologiques.

Quant à eux, une vingtaine de producteurs de notre région démontrent de l'intérêt par la culture des plantes médicinales puisqu'ils se sont inscrits récemment à une formation sur le sujet.

LE PROJET

Démarrer un projet de culture biologique de plantes médicinales adaptées au climat du Québec et présentant un potentiel économique intéressant. Le projet toucherait aux aspects reliés à la culture, à la récolte et au conditionnement des plantes. Cinq à sept plantes seraient étudiées parmi les suivantes: menthe douce, menthe poivrée, achillée millefeuille, pissenlit, angélique, thym, bardane, consoude, etc.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Agriculture - Canada - expertise technique;
- Syndicat des producteurs biologiques de l'Outaouais - mise en marché et transfert technologique;
- Matol Botanique - expertise technique et mise en marché;
- Herboristerie "La Clef des champs" - mise en marché;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Programme d'essais et expérimentation en agro-alimentaire;
- Programme d'aide à la recherche industrielle;
- Programme de diversification des cultures;
- Matol Botanique;
- Commission scolaire Seigneurie;
- Commission de formation professionnelle de l'Outaouais;
- Conseil régional de développement de l'Outaouais.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Responsable du projet (1/2 poste sur 8 mois)	12 500 $
• Horticulteur(trice) (1 poste)	16 500 $
• Ouvrier(e)s occasionnel(le)s	6 000 $
Matérielles:	
• Préparation du terrain et engrais	5 000 $
• Pots, plants, graines, terreau	1 000 $
• Engrais, amendements, substrats	500 $
• Pièges, préparats, purins	1 000 $
• Sarcleurs, bineuses, renchausseuses	8 000 $
• Récolteuses spéciales	15 000 $
• Séchoir pour plantes	10 000 $
TOTAL DES COÛTS:	**75 500 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Démontrer la faisabilité technique de la culture biologique des plantes médicinales dans notre région. Intéresser les producteurs à envisager cette production comme alternative valable dans une optique de diversification des cultures. Faire l'essai de quelques plantes dont la culture commerciale n'a pas été réalisée jusqu' à présent.

Ce projet pourrait permettre la création d'un groupe de producteurs(trices) engagés dans cette culture et intéressés à se regrouper en vue de la mise en marché.

ÉCHÉANCIER

- Préparation du terrain — Automne 1993
- Réalisation de la culture — Saison 1994

NOTE PARTICULIÈRE

Il serait avantageux d'organiser une formation sur mesure pour les producteurs intéressés à s'engager dans cette production. Cette formation pourrait se dérouler au même moment que le projet, de façon à permettre aux candidats de suivre tout le déroulement du projet.

Essai d'une culture d'aubergines en serriculture biologique

MISE EN SITUATION

En France et en Belgique, la culture de l'aubergine (Solanum melongena) en serre est très répandue et plusieurs variétés ont été développées spécifiquement a cette fin. Les populations d'origine méditerranéenne sont particulièrement friandes de ce légume dont la consommation est en hausse constante. Au Québec, l'aubergine est produite en plein champs par quelques producteurs du sud-ouest et du nord de Montréal. Toutefois, l'approvisionnement n'est assuré que pour les mois d'août, septembre et mi-octobre.

Nos serriculteurs cherchent activement à diversifier leur production en dehors des cultures traditionnelles de tomates et de concombres. De plus, ils seraient en mesure d'approvisionner les marchés sur une base plus régulière. Nous retrouvons la présence d'une importante minorité provenant de cette partie du monde (Grecs, Portugais, Italiens, Maghrébiens, etc.) dans les villes de Montréal, Ottawa et même Toronto. Ces marchés seraient accessibles pour un ou des producteurs bien organisés au niveau de la mise en marché.

Au niveau technique, la culture de l'aubergine présente plusieurs défis, notamment en ce qui concerne la régie de la culture et la phytoprotection. Le Centre de formation agricole Papineau détient déjà une expertise appréciable sur le sujet puisque cette culture est réalisée depuis trois (3) ans dans le cadre du programme en "*Horticulture maraîchère écologique*".

Essai d'une culture d'aubergines en serriculture biologique

MISE EN SITUATION

En France et en Belgique, la culture de l'aubergine (Solanum melongena) en serre est très répandue et plusieurs variétés ont été développées spécifiquement a cette fin. Les populations d'origine méditerranéenne sont particulièrement friandes de ce légume dont la consommation est en hausse constante. Au Québec, l'aubergine est produite en plein champs par quelques producteurs du sud-ouest et du nord de Montréal. Toutefois, l'approvisionnement n'est assuré que pour les mois d'août, septembre et mi-octobre.

Nos serriculteurs cherchent activement à diversifier leur production en dehors des cultures traditionnelles de tomates et de concombres. De plus, ils seraient en mesure d'approvisionner les marchés sur une base plus régulière. Nous retrouvons la présence d'une importante minorité provenant de cette partie du monde (Grecs, Portugais, Italiens, Maghrébiens, etc.) dans les villes de Montréal, Ottawa et même Toronto. Ces marchés seraient accessibles pour un ou des producteurs bien organisés au niveau de la mise en marché.

Au niveau technique, la culture de l'aubergine présente plusieurs défis, notamment en ce qui concerne la régie de la culture et la phytoprotection. Le Centre de formation agricole Papineau détient déjà une expertise appréciable sur le sujet puisque cette culture est réalisée depuis trois (3) ans dans le cadre du programme en "*Horticulture maraîchère écologique*".

LE PROJET

Réaliser un cycle de production d'aubergines en serre selon les normes de certification de l'OCIPB (culture biologique) sur une surface de 200 m^2. Produire un guide de culture destiné aux producteurs intéressés à se lancer dans cette production.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Syndicat des producteurs en serre du Québec - transfert technologique;
- Syndicat des producteurs biologiques de l'Outaouais - transfert technologique;
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Fonds pour les initiatives communautaires (construction de la serre);
- Programme de développement des entreprises (construction de la serre);
- Programme d'essais et expérimentation en agro-alimentaire (culture d'aubergine).

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines	
• Responsable de projet à mi-temps	17 500 $
• Ouvrier(ère)s à temps plein	16 500 $
• Manoeuvre d'appoint pour la période de mise en place de la culture et l'arrachage	1 000 $
Matérielles	
• Serre	100 000 $
• Chauffage, électricité, CO_2	12 000 $
• Substrats, amendements, engrais	4 500 $
• Graines, pots, plateaux, câbles chauffants	750 $
• Phytoprotection (insectes, collants, savon)	1 500 $
• Téléphone et courrier	500 $
• Frais de mise en marché	2 000 $
TOTAL DES COÛTS:	**156 250 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Démontrer la faisabilité technique de produire de l'aubergine en serre en mode de culture biologique. Intéresser des serriculteurs biologiques à utiliser cette technologie.

Présentement, trois (3) ou quatre (4) producteurs de notre région se sont déjà montrés intéressés à produire l'aubergine en serre si on pouvait démontrer la faisabilité technique. Actuellement, aucun serriculteur du Québec ne produit ce légume malgré le fait que nous ne sommes autosuffisants qu'à environ 25%. Les gros acheteurs ne se montrent intéressés à délaisser leurs achats du côté du Chili, du Mexique et du Sud-Ouest américain qu'à condition de leur offrir un produit d'excellente qualité et à l'année.

Des projets subséquents pourraient se préoccuper de la mise en marché et des coûts de production.

ÉCHÉANCIER

- Dépôt du projet — Printemps 1993
- Construction de la serre — Été 1993
- Mise en oeuvre* — Automne 1993 à Été 1994

* Semis 1er octobre 1993, récolte à partir du 30 janvier 1994.

Essai de compostage des débris de jardin

MISE EN SITUATION

En automne, les débris de jardin ou résidus verts peuvent représenter jusqu'à 50% des déchets municipaux et cette proportion est d'environ 15% sur une base annuelle. Ces débris (feuilles, herbe de tonte et copeaux de bois) sont relativement homogènes et peuvent être compostés assez facilement. Plusieurs municipalités des Etats-Unis et du Canada ont compris l'importance économique et écologique du compostage des débris de jardin.

Au Québec, l'intérêt commence à peine à se manifester et les municipalités se sentent généralement dépourvues en face de ce défi. Toutefois, elles réalisent qu'il en va de leur intérêt économique et de celui de leurs citoyens de voir à la mise sur pied de tels programmes. L'enfouissemer t et l'incinération devenant de plus en plus difficiles et coûteux, le compostage des déchets végétaux non-contaminés s'avérera une alternative incontournable. L'opération consiste à valoriser ces ressources plutôt que les éliminer en tant que déchet.

LE PROJET

Démontrer la faisabilité technique du compostage des débris de jardin (feuilles, herbe de tonte, copeaux de bois) pour une municipalité. Réaliser un projet de compostage utilisant les trois niveaux de technologie: minimale, bas niveau et haut niveau.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Villes et municipalités de l'Outaouais - collecte et fourniture des débris;
- MENVIQ - expertise technique et règlementation;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique;
- Hydro-Québec - fourniture des débris.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Fonds pour les initiatives communautaires;
- Villes et municipalités de l'Outaouais;
- Programme d'aide à la recherche industrielle;
- MENVIQ (subvention);
- Environnement Canada.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Responsable du projet (1/2 poste sur 2 ans)	35 000 $
• Opérateur de machinerie et préposé au site (1/2 poste sur 2 ans)	22 000 $
• Ouvrier occasionnel	10 000 $
Matérielles:	
• Aménagement du site	25 000 $
• Tracteur 90 hp avec chargeur frontal et vitesse rampante	45 000 $
• Système d'arrosage (incluant pompes)	15 000 $
• Retourneur d'andains	25 000 $
• Déchiqueteuse	30 000 $
• Poste de tamisage et ensachage	20 000 $
• Sacs de papier bio-dégradables (50 000 sacs x 262$/1000 sacs)	13 500 $
TOTAL DES COÛTS:	**240 500 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

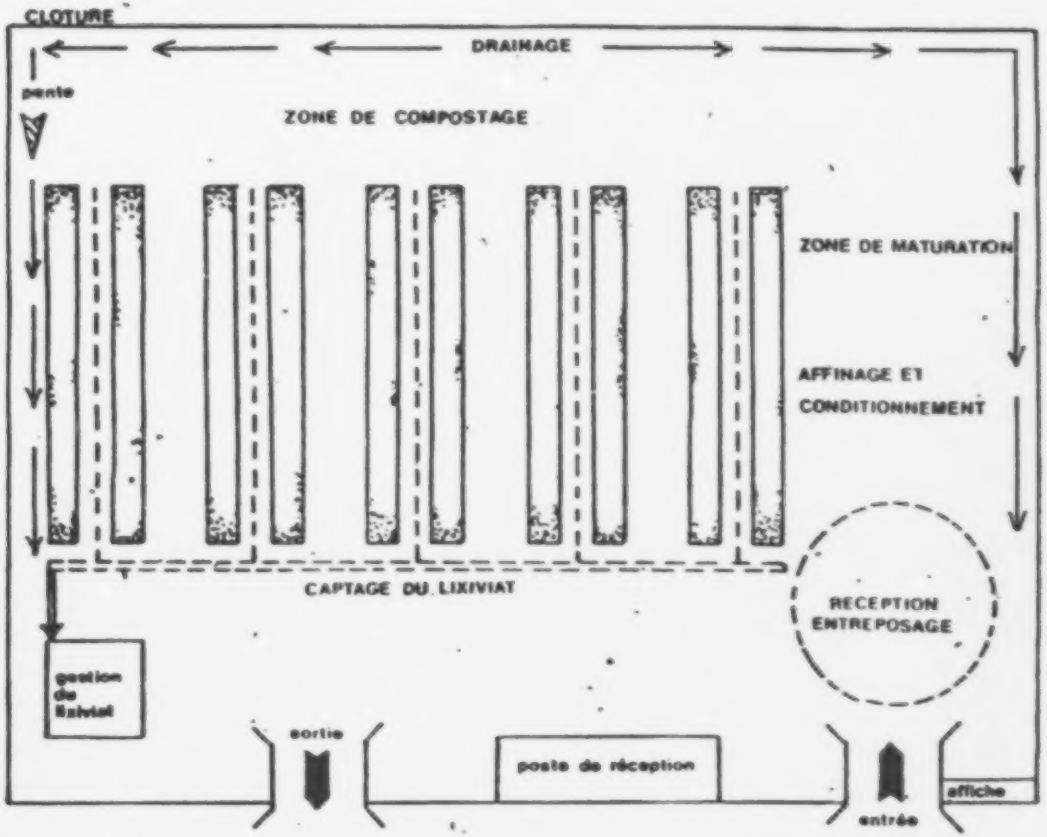
Démontrer la faisabilité technique du compostage des débris de jardin. Intéresser les municipalités à implanter un programme de compostage et de recyclage des matières organiques comme alternative viable à l'enfouissement ou à l'incinération. Produire une étude coûts/bénéfices à même les données du projet afin de démontrer l'avantage économique à long terme du compostage.

La participation active et financière des municipalités est primordiale afin d'assurer la réalisation et la transformation de ce projet en programmes permanents de collecte et de compostage des débris de jardin. En effet, les autorités de la ville de Cap-Rouge, qui a implanté un système de collecte sélective de ces matières depuis 1988, indiquent qu'il ne faut pas avoir peur de l'innovation et de solutions qui débouchent sur le recyclage et la récupération.

Dans ce sens, ce projet pourrait donner le goût de s'impliquer à plusieurs municipalités et plusieurs citoyens.

ÉCHÉANCIER

▸ Préparation du site	Été 1994
▸ Réception des premiers débris et mise en andains	Automne 1994
▸ Sortie du premier compost grossier	Fin été 1995
▸ Fin du projet et production du rapport	Fin été 1996



SCHEMA TYPE D'AMENAGEMENT D'UN SITE DE COMPOSTAGE

Tiré du Guide technique de compostage des feuilles mortes (Serrener Consultation Inc.)

Culture de plantes ligneuses ornementales en conteneurs

MISE EN SITUATION

La culture d'arbres et d'arbustes ornementaux en conteneurs prend de plus en plus d'expansion au Québec actuellement. Cette culture présente de nombreux avantages par rapport à la méthode traditionnelle de culture en plein champ. En effet, les plants cultivés en conteneurs peuvent être plantés sur une plus longue période de l'année. De plus, cette technique permet de réduire drastiquement les coûts de main-d'oeuvre reliés à la transplantation et au rempotage. En outre, l'acheteur bénéficie d'un arbre ou d'un arbuste qui présente de meilleures chances de reprise.

Au Québec, la plupart des gros pépiniéristes se sont adaptés à cette nouvelle technique de production. Malheureusement, les petits producteurs de la région de l'Outaouais utilisent encore la plantation en plein champ.

LE PROJET

Piloter un projet d'essai et d'expérimentation de culture en conteneurs pour plusieurs types d'arbres et d'arbustes ornementaux adaptés aux zones de rusticité de l'Outaouais. Les végétaux produits seraient écoulés auprès des municipalités intéressées à devenir partenaires.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Institut Québécois de Développement de l'Horticulture Ornementale (IQDHO) - expertise technique;
- Villes et municipalités de la région de l'Outaouais - mise en marché;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Programme d'essais et expérimentation en agro-alimentaire;
- Programme d'aide au développement agricole régional;
- Villes et municipalités de la région de l'Outaouais.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines	
• Responsable de projet (1/3 de poste sur 3 ans)	35 000 $
• Horticulteur(s)	25 000 $
• Ouvrier(ère)s occasionnel(le)s	10 000 $
Matérielles	
• Préparation du terrain et système d'irrigation	5 000 $
• Pots, substrats, fertilisants, amendements	2 500 $
• Boutures et plantules	4 500 $
• Toiles géotextiles et d'hivernement	2 000 $
• Produits phytosanitaires	1 500 $
TOTAL DES COÛTS:	**85 500 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Introduire la technique de culture de plantes ligneuses en conteneurs dans la région, en permettre le transfert auprès de producteurs actuels ou futurs. Débuter une association entre la Corporation et les municipalités dans le but de combler leurs besoins en arbres et arbustes d'ornement. Une telle association pourrait encourager le développement du secteur de l'horticulture ornementale dans notre région qui a un certain rattrapage à faire par rapport au reste du Québec.

ÉCHÉANCIER

- Préparation du site et achat des boutures — Été 1994
- Début de la sortie des végétaux — Printemps 1997

Utilisation des engrais verts

MISE EN SITUATION

L'utilisation raisonnée des engrais verts s'est beaucoup répandue au Québec depuis une dizaine d'années. Cette technique consiste à insérer certaines plantes particulières dans la rotation des cultures dans le but d'augmenter le pourcentage de matières organiques d'un sol. Les engrais verts servent aussi à effectuer un contrôle plus efficace des mauvaises herbes dans une approche de réduction de l'emploi des pesticides. Dans notre région, l'emploi des engrais verts reste bien en-deça ide la moyenne du Québec. Les conseillers en production végétale avouent manquer d'information et de formation afin d'inciter leurs producteurs à utiliser cette technique. Les informations concernant les espèces à utiliser les taux de semis, les règles de culture, etc. sont existantes mais personne n'ose se lancer dans des essais plus substantiels. En outre, les producteurs craignent d'utiliser des plantes qu'ils ne connaissent pas.

LE PROJET

Réaliser des essais et des démonstrations de différents engrais verts utilisables pour nos conditions. Démontrer la finalité recherchée pour chaque espèce et monter des petits guides de production utilisables pour les producteurs et leurs conseillers. Organiser une journée de démonstration pour les producteurs et les conseillers.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Agrodor - transfert technologique et expertise technique;
- Union des producteurs agricoles (UPA) - transfert technologique;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Programme d'essai et expérimentation en agro-alimentaire;
- Programme de développement agricole régional;
- Agrodor.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Responsable de projet (1/2 poste sur 8 mois)	15 000 $
• Ouvrier agricole	8 000 $
Matérielles:	
• Semences, engrais, analyses	2 500 $
• Produits phytosanitaires	750 $
• Travaux à forfait	2 000 $
• Impression des guides	3 000 $
TOTAL DES COÛTS:	31 250 $

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Favoriser l'utilisation raisonnée des engrais verts comme amendement organique et outil de contrôle des mauvaises herbes. Informer les conseillers agricoles sur les techniques de culture des espèces adaptées et fournir des guides de production facilement utilisables. Démontrer aux producteurs l'efficacité de cette technique comme alternative intéressante. Ce projet pourrait déboucher sur une étude des économies réalisables avec l'adoption des engrais verts pour une ferme-type de notre région.

ÉCHÉANCIER

▸ Réalisation du projet	Saison 1995
▸ Journée de démonstration	Septembre 1995
▸ Production des guides	Novembre 1995

Culture de plants de feuillus destinés au reboisement

MISE EN SITUATION

Les forêts de l'Outaouais offrent une grande diversité floristique. La sylviculture s'y pratique en fonction des caractéristiques propres à chaque type de forêt. Or, notre forêt est celle qui concient proportionnellement le plus d'essences feuillues au Québec, soit près de 60%. Nous y retrouvons dix-huit (18) essences feuillues dont la possibilité forestière à rendement soutenu permettrait de récolter plus de 2,5 millions de m^3 de bois.

La coupe de jardinage, réalisée annuellement sur plus de 200 km^2, est le plus souvent utilisée pour récolter les feuillus. Cette coupe permet de sélectionner des individus qui favoriseront la regénération naturelle tout en améliorant la quantité et la qualité des récoltes futures. Cependant, cette technique n'est pas adoptée par les cas où une coupe à blanc a été effectuée, ni pour les situations de reboisement d'anciennes terres agricoles ou de friches nouvelles. Il est alors nécessaire de recourir à la plantation de plants d'essences feuillues. Comme le Québec est principalement recouvert de conifères, l'expertise n'est pas aussi évidente du côté des feuillus et la production de plants forestiers est négligée. Cette situation affecte particulièrement notre région.

LE PROJET

Mettre sur pied une pépinière de plants de feuillus destinés au reboisement. La vocation de cette pépinière serait de fournir des plants aux propriétaires de boisés privés de la région. La production d'essences nobles utilisables à des fins ornementales serait aussi considérée. Le projet devrait s'autofinancer au bout de trois (3) ans.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Compagnie MacLaren - expertise technique et mise en marché;
- Syndicat des producteurs de bois de l'Outaouais - mise en marché;
- Ministère des Forêts du Québec - expertise technique;
- Municipalité régionale de Comté de Papineau - mise en marché;
- Compagnie Brunet et Fils - expertise technique et mise en marché;
- Produits forestiers Turpin - mise en marché;
- Robert Leclerc, ingénieur forestier - expertise technique*.

* a déjà monté un plan d'affaires sur la production de plants de feuillus.

PROGRAMME OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Programme d'essais, expérimentation et transfert technologique en foresterie;
- Fonds régional de développement;
- Financement privé.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Responsable du projet (1/2 poste sur 8 mois x 3 ans)	60 000 $
• Ouvriers qualifiés (1 poste sur 8 mois x 3 ans)	44 000 $
• Main-d'oeuvre occasionnelle	30 000 $
Matérielles:	
• Réparation du site	10 000 $
• Construction de quatre (4) tunnels	40 000 $
• Système irrigation avec rampes	25 000 $
• Plateaux, substrats, semences, engrais	8 000 $
• Protection phytosanitaire	5 000 $
• Chariots, convoyeurs, remorque	7 000 $
TOTAL DES COÛTS:	**229 000 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Approvisionner les propriétaires désireux de procéder au reboisement en essences feuillues. Développer une expertise régionale sur la production de plants de feuillus. Monter une pépinière qui serait entre les mains des principaux intervenants forestiers de la région et qui verraient à son développement. Cet outil permettrait de donner une alternative valable à la coupe de jardinage qui ne peut être pratiquée en toutes circonstances.

ÉCHÉANCIER

- Mise en place du projet — Saison 1995
- Sortie des premiers plants — Printemps 1998
- Date visée pour l'autofinancement de la pépinière — Saison 1999

NOTE PARTICULIÈRE

Le défi consiste à trouver le volume de plants de feuillus requis pour les besoins régionaux afin de déterminer l'ampleur exacte du projet et des infrastructures à mettre en place.

Établissement d'un verger expérimental utilisant des techniques de régie écologiques

MISE EN SITUATION

Historiquement, la pommiculture québécoise a toujours eu une place de choix dans notre agriculture. Aux premiers temps de la colonie, les habitants de la vallée du St-Laurent (originaires du nord de la France) échangeaient des pommes aux Acadiens (originaires de l'ouest de la France) contre de la morue séchée et salée. Encore aujourd'hui, la pommiculture est bien implantée dans quatre (4) régions du Québec, soit la Montérégie, le sud-ouest de Montréal, Argenteuil-Deux-Montagnes et la région de Québec. La vallée de l'Outaouais présente un potentiel certain en regard de l'implantation de vergers, spécialement sur les sols moins lourds.

La proximité de l'agglomération urbaine d'Ottawa-Hull-Gatineau et le caractère touristique de la région de la Petite Nation font qu'il serait envisageable de constituer un noyau de pommiculteurs axés vers la vente directe à la ferme. La fabrication de sous-produits de la pomme (jus, cidre, compote, etc.) pourrait aussi permettre de trouver un débouché intéressant aux pommes disponibles après l'auto-cueillette.

LE PROJET

Etablir un verger de démonstration de deux (2) hectares sur une partie des terres cultivables de la ferme dite des Pères Montfortains. Utiliser les techniques de pointe reliées à la phytoprotection écologique, à la conduite des arbres et au contrôle des mauvaises herbes. Ce verger renfermerait différents porte-greffes et différents cultivars adaptés au climat de notre région.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Agriculture - Canada - expertise technique;
- Union des producteurs agricoles (UPA) - transfert technologique;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Programme d'essais et expérimentation en agro-alimentaire;
- Programme de diversification des cultures;
- Programme de développement agricole régional;
- Commission scolaire Seigneurie.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Horticulteur (1/3 de poste sur 10 mois x 3 ans)	25 000 $
• Ouvrier pour la taille (300 heures à 15$/heure)	4 500 $
Matérielles:	
• Pommiers et système de tuteurage	11 000 $
• Escabeaux, boîtes à pommes, sacs	3 500 $
• Petits outils	400 $
• Pièges, préparats, fossés, purins	1 600 $
• Fertilisants	400 $
• Lutte intégrée	1 000 $
• Sécateurs pneumatiques avec compresseur	3 000 $
TOTAL DES COÛTS:	**50 400 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Posséder un verger modèle régi selon des techniques plus respectueuses de l'environnement. Les producteurs agricoles intéressés par la diversification ou par de nouvelles productions pourraient s'inspirer de cette réalisation afin d'investir dans la pommiculture. Un groupe d'exploitations pourrait ultérieurement s'établir et profiter de nombreuses possibilités de transfert technologique offertes par la corporation. Ce verger pourrait aussi devenir un lieu privilégié pour l'enseignement des divers thèmes reliés à l'arboriculture et à la pommiculture. Eventuellement, certaines plantations pourraient être effectuées avec des pruniers et des poiriers rustiques.

ÉCHÉANCIER

- Plantation des arbres fruitiers — Saison 1996
- Taille de formation — Saisons 1997, 1998, 1999
- Première récolte de pommes — Automne 1999

Programme d'élimination graduelle de l'utilisation des pesticides sur les terres cultivables de la ferme

MISE EN SITUATION

Devant les demandes pressantes de nombreux consommateurs, le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec adoptait au mois d'août 1990 un système de certification de produits biologiques et devenait propriétaire du sceau "Québec Vrai". Ce sceau certifie que l'appellation qui l'accompagne a fait l'objet, chez le producteur, d'une inspection et d'un contrôle par un organisme indépendant. La Commission scolaire Seigneurie, via le Centre de formation agricole Papineau, a obtenu en 1992 la certification "PRODUIT BIOLOGIQUE QUÉBEC VRAI" pour les légumes produits dans ses serres. Pour obtenir cette certification, il faut respecter un cahier des charges qui définit les normes minimales à rencontrer ou à dépasser. Si nous voulons étendre la certification biologique pour tous les produits de la ferme et non seulement les légumes de serre, il faudra donc se préoccuper du respect des normes de l'agriculture biologique, particulièrement en ce qui a trait à l'utilisation des pesticides.

LE PROJET

Concevoir et élaborer un plan de transition graduelle, sur deux années par exemple, entre les techniques de culture conventionnelles et biologiques, dans le respect du cahier des charges de l'Organisme pour le Contrôle de l'intégrité des produits biologiques (OCIPB).

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Organisme pour le Contrôle de l'intégrité des produits biologiques (OCIPB) - certification;
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Centre de formation agricole Papineau (CFAP) - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Commission scolaire Seigneurie;
- Programme de diversification des cultures.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Agent de projet (2/3 de poste sur 10 mois)	20 000 $
TOTAL DES COÛTS:	20 000 $

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Etre en mesure éventuellement de produire uniquement des produits biologiques certifiés "QUÉBEC VRAI" sur les terres gérées par la future corporation. Cette action se veut une continuité par rapport aux orientations prises par le Centre de formation agricole Papineau depuis 1988. De plus, ce plan permettra d'entreprendre la transition graduelle vers l'agriculture biologique et d'en faire profiter les producteurs intéressés par ce sujet.

ÉCHÉANCIER

- Réalisation du plan de transition — Saison 1996
- Conformité au cahier des charges de l'OCIPB — Novembre 1998

NOTE PARTICULIÈRE

La culture des terres étant présentement sous la responsabilité d'un agriculteur détenant un contrat de location jusqu'en octobre 1997, la mise en oeuvre du plan de transition devra être réalisée en collaboration avec le producteur concerné. D'ailleurs, une clause du contrat de location en a prévu l'application.

Aménagement écologique de l'érablière

MISE EN SITUATION

Le phénomène de dépérissement des érablières est constaté au Québec depuis une dizaine d'années. Les causes semblent encore assez obscures quoiqu'on ait identifié les pluies acides comme élément majeur de cette situation. Les recherches se poursuivent et les forestiers à tendance écologique ont mis en lumière une autre cause qui agit de manière plus substile: la monoculture des érablières. En effet, on reconnaît généralement qu'un éco-système a plus de chance de résister aux stress, aux maladies et aux ravageurs s'il est diversifié en terme faunique et floristique. Il en va de même en agriculture où nous tentons de pratiquer la rotation des cultures en opposition à la monoculture.

Dans notre région, cette façon d'envisager l'aménagement des érablières est nouvelle et presqu'inexplorée. Elle s'inscrirait naturellement avec la gestion rationnelle du boisé de la ferme des Pères Montfortains.

LE PROJET

Effectuer l'aménagement écologique d'une petite érablière à l'intérieur du boisé de la ferme dite des Pères Montfortains. Organiser des visites pour les acériculteurs de la région et les écoliers dans le cadre des programmes d'écologie et de sciences de la nature. Intégrer l'érablière à l'intérieur du futur centre d'interprétation de la nature qui verra le jour sur le site de la ferme des Pères Montfortains.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Recherche, développement et expérimentation;

Objectif secondaire:
- éducation du public.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Syndicat des producteurs de bois - transfert technologique;
- Ministère des Forêts du Québec - expertise technique;
- Forêts - Canada - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Essais, expérimentations et transfert technologique en foresterie;
- Démontration à la ferme;
- Programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
• Responsable du projet	15 000 $
• Travaux d'aménagement	5 000 $
• Journée de démonstration	500 $
TOTAL DES COÛTS:	20 500 $

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Aménager une petite érablière à l'intérieur du boisé de la ferme des Pères Montfortains en respectant les principes écologiques. Transférer aux producteurs intéressés cette façon de faire. Donner au centre d'interprétation de la nature un plateau qui vient complémenter la forêt naturelle et les terres cultivables.

Ce projet pourrait avoir des retombées fort intéressantes puisque c'est dans l'Outaouais que l'on retrouve le plus grand bassin d'érablières inexploitées au Québec, au Canada et en Amérique du Nord.

ÉCHÉANCIER

▸ Aménagement de l'érablière	Saison 1997
▸ Démonstration auprès des acériculteurs	Automne 1997
▸ Prise en main par le centre d'interprétation de la nature	Saison 1998

NOTE PARTICULIÈRE

L'aménagement de l'érablière découlera du plan de gestion détaillé prévu en 1993. (cf. projet "Gestion rationelle du boisé")

OBJECTIF

Transfert technologique

Service de consultation en transfert technologique

MISE EN SITUATION

En tant qu'organismes qui mènent des projets spéciaux, la Commission scolaire Seigneurie, par ses programmes de formation, et la corporation, par ses projets de recherche et de développement, deviennent propriétaires de diverses machineries, équipements et technologies. Plusieurs personnes, entreprises ou organismes para-publics peuvent être intéressés par tout le savoir-faire ou la technologie disponible. La présence d'une corporation vouée au développement de l'agriculture, de l'horticulture, de la foresterie et de l'environnement jumelée à la proximité d'un centre de formation professionnelle dédié à ces secteurs créera un formidable effet d'entraînement. Le savoir-faire qui sera concentré à Papineauville pourra être mis à profit pour le milieu au moyen d'un service de consultation de la corporation.

LE PROJET

Mettre sur pied un service de consultation dans les secteurs d'expertise de la corporation et du centre de formation. Ce service devrait s'auto-financer en fonctionnant selon un mode de tarification sur une base horaire. Instaurer un service de location de machineries et d'équipements spécialisés destiné aux producteurs de notre région. Un tarif devrait être fixé pour chaque équipement en tenant compte des grilles gouvernementales existantes.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Transfert technologique.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique;
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec - grille de tarification et référence de clientèle;
- Corporation de développement économique de Papineau - référence de clientèle.
- Union des producteurs agricoles - référence de clientèle.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Comité de valorisation du bio-alimentaire (promotion et publicité);
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (diffusion du service).

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
• Élaboration d'un dépliant promotionnel et impression	1 000 $
• Impression d'un contrat-type de location	500 $
• Constitution d'une banque de ressources humaines disponibles pour intervenir incluant les taux horaires applicables	375 $
TOTAL DES COÛTS:	**1 875 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Offrir un service complémentaire aux activités de base de la corporation et du centre de formation professionnelle permettant d'intervenir auprès d'entreprises ou d'organismes démontrant des besoins particuliers dans certains secteurs d'expertise.

Ce service de consultation, tout comme le service de location de machineries, présente l'avantage de rapprocher l'institution du milieu dans lequel elle évolue. De plus, ceci assure une mise à jour continuelle des connaissances détenues par les ressources humaines au service de la corporation.

ÉCHÉANCIER

- Mise en place du service de location — Automne 1993
- Mise en place du service de consultation — Printemps 1994

OBJECTIF

Éducation du public

Gestion rationnelle du boisé

MISE EN SITUATION

Le site de la ferme dite "des Pères Montfortains" comprend un magnifique boisé s'étendant sur environ soixante (60) hectares. Cette forêt fait partie de la grande zone de la forêt feuillue, et plus spécifiquement du domaine de l'érablière à tilleul. On y retrouve, entre autres, la présence du pin blanc, le plus précieux de nos conifères. Cette essence a fortement marqué le développement de la région de l'Outaouais.

Aucuns travaux sylvicoles n'ont été effectués dans ce boisé depuis le milieu des années soixante. En effet, c'est en 1964 que les Pères Montfortains ont cédé la propriété à la commission scolaire qui l'a conservée intacte.

LE PROJET

Dresser l'inventaire du boisé à l'intérieur d'un plan de gestion et de mise en valeur sur cinq (5) ans. Déterminer les zones à vocation forestière versus celles à vocation agricole et récréo-touristique. Effectuer les travaux de coupes de jardinage et/ou de reboisement, s'il y a lieu. Identifier une section qui se prêterait à l'aménagement écologique d'une érablière.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Éducation du public.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Ministère des Forêts du Québec (MFQ) - expertise technique;
- Forêts-Canada - expertise technique;
- Syndicat des producteurs de bois de l'Outaouais - expertise technique;
- Compagnie MacLaren - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées;
- Programme d'essais, expérimentations et transfert technologique en foresterie;
- Commission scolaire Seigneurie (plan de gestion).

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
PHASE I	2 000 $
Plan détaillé de gestion incluant: • état de la propriété • inventaire des peuplements • volumes bruts et détaillés • travaux à effectuer • revenus espérés	
PHASE II	Inconnu*
Réalisation des travaux de coupe et de reboisement	

* dépendra des données du plan de gestion

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Assurer une gestion rationnelle du boisé dans une perspective de développement écologique et durable. Etre en mesure de procéder à des travaux de coupe de jardinage et/ou de reboisement appropriés à la mission et aux objectifs de la corporation. Ce projet est une étape nécessaire avant de passer à l'aménagement écologique de l'érablière et avant de pouvoir réaliser un ou des sentiers pédestres écologiques.

ÉCHÉANCIER

▸ Réalisation d'un plan de gestion détaillé	Automne 1993
▸ Début des travaux sylvicoles	Printemps 1994
▸ Mise à jour du plan de gestion	Hiver 1998

NOTE PARTICULIÈRE

Des revenus pourront être tirés de la vente des volumes de bois et seront réinvestis au profit d'autres projets pilotés par la corporation.

Centre d'interprétation de la ferme des Pères Montfortains

MISE EN SITUATION

Jusqu'en 1968, les Pères Montfortains ont possédé une ferme située à Papineauville sur le site de ce qui est devenu ensuite la polyvalente Louis-Joseph Papineau. Cette ferme était typique de celles exploitées par plusieurs congrégations religieuses du Québec. On y pratiquait l'élevage des bovins laitiers et la production maraîchère. La ferme fut même primée lors du concours du Mérite Agricole de 1958. La Commission scolaire régionale Papineau procéda à la location des terres cultivables dès 1969 et on liquida le troupeau et la machinerie. De 1976 à 1984, cette commission scolaire a offert des programmes de formation en agro-technique, utilisant de temps à autre, certaines facilités de l'ancienne ferme. En 1988, la Commission scolaire Seigneurie, devenue propriétaire du site, décide d'investir dans le secteur agro-technique fermé depuis quatre ans. Un centre de formation agricole voit le jour et ses activités sont en progression depuis cette date. En septembre 1992, le Conseil des Commissaires donnent le mandat de préparer un plan global d'utilisation optimale des terres appartenant à la commission scolaire. Le projet de corporation à but non lucratif commence à germer.

LE PROJET

Créer un centre d'interprétation de la nature sur le site de la ferme des Pères Montfortains. Ce centre mettrait l'emphase sur les aspects suivants: l'aménagement forestier, l'agriculture, la cohabitation agro-forestière et l'écologie. Des sentiers pédestres seraient aménagés en fonction des différents points d'intérêt. On tentcrait de retracer l'oeuvre des Pères Montfortains à même les infrastructures et l'aménagement qu'ils ont légués. Une petite exposition pourrait être réalisée au pavillon d'accueil utilisé conjointement avec le jardin public.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Éducation du public.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Commission scolaire Seigneurie - expertise technique;
- Congrégation des Pères Montfortains - expertise technique;
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) - expertise technique;
- Association touristique de l'Outaouais - mise en marché;
- Ministère des Affaires Culturelles - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Congrégation des Pères Montfortains;
- Programme d'aide aux centres privés d'interprétation de la nature;
- Programme d'action-environnement;
- Programme de soutien aux projets d'attraits touristiques;
- Ministère des Affaires Culturelles.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

RESSOURCES	COÛTS
Humaines:	
• Responsable de projet pour la recherche, la planification et l'organisation des travaux (1 poste sur 9 mois)	22 500 $
• Main-d'oeuvre pour signalisation et réalisation de panneaux d'interprétation, construction (2 postes sur 9 mois)	30 000 $
Matérielles:	
• Poteaux, affiches, laminages, exposition	15 000 $
• Matériaux de construction	10 000 $
• Travaux de réfection des chemins et sentiers	25 000 $
TOTAL DES COÛTS:	**102 500 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Posséder un centre d'interprétation de la nature axée sur la cohabitation entre les milieux agricoles et forestiers typiques de la région de l'Outaouais et de la Petite Nation. Permettre le développement d'un nouvel attrait touristique pour la région. Contribuer à l'éducation du public dans les domaines de l'agriculture, de la foresterie et de l'écologie. Faire prendre conscience du patrimoine légué par les Pères Montfortains. Ce site exceptionnel gagnerait à être ouvert à un large public en plus de devenir un lieu de démonstration de la recherche appliquée qui se fait au niveau de différents projets pilotés par la Corporation.

ÉCHÉANCIER

- Mise en oeuvre du projet — Avril 1993
- Ouverture du site au public — Printemps 1994

NOTE PARTICULIÈRE

Un service d'accompagnement par des guides-naturalistes pourrait être offert à des groupes d'écoliers ou de touristes sur demande. Ce service devrait s'autofinancer. Ce projet pourrait être réalisé graduellement en répartissant les investissements sur une période de 5 à 7 ans.

Création d'un jardin public doté d'un service d'accueil et d'animation

MISE EN SITUATION

La présence d'un centre de formation en horticulture à Papineauville a permis de développer graduellement un certain nombre d'infrastructures présentant un potentiel fort intéressant. En effet, sur le site de l'ancienne ferme des Pères Montfortains, nous retrouvons les éléments suivants: 820 m^2 de serres, un jardin pédagogique, une pépinière et un boisé de soixante (60) hectares.

Dans un contexte d'intérêt grandissant de la population envers les domaines de l'environnement, de l'écologie et de l'horticulture, la présence d'un jardin public voué à l'éducation du public s'avérerait fort pertinente dans notre région qui en est totalement dépourvue.

Ce projet bénéficie du support actif de la part du Jardin Botanique de Montréal.

LE PROJET

Créer un jardin public d'environ 4 à 5 hectares sur le site du centre de formation en horticulture de la Commission scolaire Seigneurie. Un service d'accueil et d'animation auto-financé devrait être mis sur pied. Les principaux attraits du jardin seraient la naturalisation, les fleurs sauvages, les plantes médicinales, l'eau et la filtration naturelle et enfin, les plantes potagères. En outre, le site devrait dégager deux grandes caractéristiques: écologique et champêtre. On chercherait à créer un lien entre le jardin et la forêt adjacente.

OBJECTIF AUQUEL IL SE RATTACHE

Éducation du public

Objectifs secondaires:
- attrait récréo-touristique;
- disponibilité du site pour les étudiants en horticulture.

PARTENAIRES ENVISAGÉS ET TYPES DE CONTRIBUTION

- Jardin Botanique de Montréal - expertise technique;
- Association touristique de l'Outaouais - mise en marché;
- Centre de formation agricole Papineau - expertise technique.

PROGRAMMES OU SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

- Fonds pour les initiatives communautaires;
- Conseil régional de développement de l'Outaouais;
- Programme d'aide aux projets touristiques à caractère public;
- Institutions financières.

RESSOURCES FINANCIÈRES

RESSOURCES		COÛTS
• Montage du projet et design		5 000 $
• Réalisation du jardin incluant un pavillon d'accueil		
- infrastructure	Investissement réparti sur dix (10) ans	500 000 $
- collection de végétaux	Investissement réparti sur dix (10) ans	500 000 $
TOTAL DES COÛTS:		**1 005 000 $**

FINALITÉ RECHERCHÉE ET RETOMBÉES

Stimuler l'intérêt du public envers l'horticulture ornementale et l'aménagement paysager. Posséder un outil d'éducation du public avec une emphase sur les écoliers et les personnes âgées. Les écoliers visés sont ceux du 2e cycle du primaire (programme de sciences de la nature), du 1er cycle du secondaire (programme d'écologie) et du 2e cycle du secondaire (programme de biologie). Quant aux personnes âgées, elles seront sans doute fort intéressées par le jardin floral, le jardin potager et le jardin des plantes médicinales.

ÉCHÉANCIER

▸ Montage du projet et design du jardin	Printemps 1993
▸ Début de réalisation du jardin	Automne 1993
▸ Ouverture au grand public	Printemps 2004

NOTE PARTICULIÈRE

Le montage du projet, le design du jardin sur ordinateur, la planification et la surveillance des travaux seront sous la responsabilité conjointe de la corporation et du Jardin Botanique de Montréal. Ce projet s'échelonnera sur une période de dix (10) ans.